UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Planeamiento estratégico en empresas familiares - caso: pollería la Granja Chicken EIRL, Chiclayo 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Gustavo Adolfo Santamaria Tullume

ASESOR

Juan Cesar Farias Rodriguez

https://orcid.org/0000-0001-5501-9743

Chiclayo, 2021

Planeamiento estratégico en empresas familiares - caso: pollería la Granja Chicken EIRL, Chiclayo 2018

PRESENTADA POR

Gustavo Adolfo Santamaria Tullume

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Linda Marita Cruz Pupuche
PRESIDENTE

Rafael Camilo Girón Córdova
SECRETARIO

Juan Cesar Farias Rodriguez
VOCAL

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentara sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas. Especial agradecimiento a nuestro Asesor, el Mgtr. Juan César Farías Rodríguez por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para logar concluir con éxito el proyecto.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS FAMILIARES-CASO: POLLERIA LA GRANJA CHICKEN EIRL, CHICLAYO 2018

ORIGINALITY REPORT

25%	24%	8%	15%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	tesis.pucp.edu.pe Internet Source	2%
2	docplayer.es Internet Source	2%
3	vsip.info Internet Source	1%
4	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Student Paper	1%
5	works.bepress.com Internet Source	1%
6	www.coursehero.com Internet Source	1%
7	ojs3.usantotomas.edu.co Internet Source	1%
8	archive.org Internet Source	1%

repositorio.unprg.edu.pe

Índice

Resumen **8**

Abstract **9**

I. Introducción **10**

II. Marco Teórico **12**

Antecedentes **12**

Bases teóricas **14**

III. Metodología **26**

IV. Resultados **35**

V. Discusión **78**

VI. Propuesta **81**

VII. Conclusiones **104**

VIII. Recomendaciones **105**

IX. Referencias **106**

X. Anexos **107**

Lista de tablas

Tabla 1: Definición de autores....16
Tabla 2: Modelo de D´alessio....18
Tabla 3: Modelos de Planeación Estratégica....24
Tabla 4: Operacionalización de Variable para la presente investigación....30
Tabla 5: Matriz de Consistencia....34
Tabla 6: Consideraciones éticas....36
Tabla 7: ANÁLISIS FODA....45
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)....46
Tabla 9: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)....47
Tabla 10: Matriz Del Perfil competitivo (MCP)....48
Tabla 11: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA)....69
Tabla 12: Matriz PEYEA....70
Tabla 13:LA MATRIZ DE DECISIÓN (MD)....74
Tabla 14: Matriz Cuantitativa Del Planeamiento Estratégico (MCPE)....75
Tabla 15: Estrategias, procesos y responsable....98
Tabla 16: Cuadro de mando integral....99
Tabla 17: Semaforización....101
Tabla 18: BALANCE SCORE CARD....103
Tabla 19. Control de objetivos....104

Lista de figuras

Figura 1: Principales aportaciones de autores 17
Figura 2: Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares 19
Figura 3: Proceso familiar 20
Figura 4: Modelo integral de dirección estratégica 21
Figura 5: Modelo de Streiner de Planificación Estratégica 22
Figura 6: Proceso de dirección estratégica empresarial y sus problemas 23
Figura 7: Modelo de planeación para empresas familiares.....26
Figura 16. Ratios de liquidez.....53
Figura 17. Ratios de gestión 54
Figura 18. Ratios de solvencia.....55
Figura 19. Ratios de rentabilidad.....56
Figura 20. Sexo 57
Figura 21. Con que frecuencia va a una pollería 58
Figura 22. que días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería 58
Figura 23. Con quien asiste a una pollería.....59
Figura 24. Que elementos influyen en la elección de una pollería 59
Figura 25. En qué horario usualmente va a comer pollo a la brasa 60
Figura 26. En qué ocasión consume pollo a la brasa Y Con quién asiste a una pollería 61
Figura 27. Cuánto dinero promedio gasta cuando asiste a una pollería Y Que días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería.....62
Figura 28. En qué horario usualmente va a comer pollo a la brasa Y Qué días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería 63
Figura 29. Frecuentemente, con quién asiste a una pollería Y a qué pollerita va con frecuencia 64
Figura 30.A qué pollería va con frecuencia Y le gustaría disponibilidad de estacionamiento vehicular en una pollería.....65
Figura 31. Organigrama de la empresa.....85

Resumen

En el presente trabajo de investigación se efectuó un plan estratégico a una empresa familiar, realizando un estudio interior y exterior, para ver la realidad de la misma. Existen diversos modelos de plan estratégicos, que tienen como base el diseño pionero que dio origen a la Escuela de Diseño de la Harvard Business School en 1965, todos muy similares con el fin de ayudar al investigador con una orden de actividades lógicas, para realizar un desarrollo coherente para toda organización que busca proyectarse a un mejor futuro.

La investigación fue de enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo dado que se basó en la subjetividad del entrevistado e investigador y en las mediciones de costos de las estrategias, fue de manera aplicada puesto que se tomó la teoría estipulada por (Ward, 2006) y aplicada a la realidad; nivel descriptivo porque permitió describir las etapas del plan estratégico y diseño no experimental dado que no se hizo manipulación de variables transversal ya que se desarrollóen un plazo determinado de tiempo y las técnicas utilizadas es la entrevista que se sustentó en el análisis interno e investigación bibliográfica, la cual se revisó libros y documentos.

Los resultados de la investigación fueron las siguientes estrategias, “Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia.”, “Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración”, ”Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto” y por ultimo “Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios” dichas estrategias necesito una serie de mecanismos para su implementación como políticas adecuadas, recursos necesarios y personas encargadas de los procesos.

En conclusión, el plan estratégico beneficiaría directamente a la empresa debido a que permitirá plasmar una dirección estratégica y por ende la mejora de la gestión teniendo en cuenta decisiones acertadas por el bienestar de la organización.

Palabras claves: Plan estratégico, licitaciones e iniciativas estratégicas.

Abstract

In the present investigation a strategic plan is made to a family business, an internal and external analysis, to see the reality of it. There are several strategic plan models, which are based on the pioneer model that gave rise to the Harvard Business School Design School in 1965, all very similar in order to help the researcher with a sequence of logical activities, to develop a consistent process for any organization that seeks to project itself to a better future.

The research was of quantitative approach with qualitative support since it was based on the subjectivity of the interviewee and researcher and on the cost measurements of the strategies, it was of applied type since the theory formulated by (Ward, 2006) was applied and applied to the reality, descriptive level because the stages of the strategic plan and the non-experimental design are described since the manipulation of variables - transversal was not performed since it is determined in a certain period of time and the techniques used is the interview that was based on internal analysis and bibliographic research, which reviewed books and documents. The results of the investigation were the following strategies, "Develop a fast care plan for important dates, supported by all family members", "Renew continuously the infrastructure of the premises, before important dates of celebration", "Invest in technology that develops efficiency in the processes of the product ”and finally“ Creation of new innovative products, taking advantage of equal prices ”, specific strategies required for a series of means for its implementation such as adequate policies, necessary resources and people responsible for the processes

In conclusion, the strategic plan directly benefited the company because it shaped a strategic direction and therefore the improvement of management by making sound decisions for the well-being of the organization.

Keywords: Strategic plan, tenders and strategic initiatives.

I. Introducción

Con el trascurrir del tiempo, dentro de las empresas, la elasticidad e inventos, eran atributos primordiales para mantenerse en un mercado competitivo, que cada día es más capaz y necesita planes de más organización y tener un enfoque para cubrir las carencias de los clientes. De acuerdo a la realidad, se señala que una táctica permanente no dura por siempre y no va a alcanzar significado en un largo tiempo, por lo cual todo plan estratégico debe estar en dirección en añadir mejores métodos y a resolver seguidamente factores capaces de diferenciar y que incorporen a la empresa, beneficios sobre sus trabajadores y un alto triunfo en el mercado (Agudelo, 2017).

Sin embargo, el 80 % de todas las entidades comerciales han sido creadas en un entorno familiar, lo cual aportan con un 40 % del Producto Bruto Interno, sin embargo, solo el 30% de éstas llegan a otra generación. Uno de los principales motivos es porque no cuentan con un plan de sucesión y estratégico, debido a que su gestión siempre fue de manera experimental. (Industria, 2018)

Así mismo, se pudo conocer acerca de la situación actual de la pollería la Granja Chicken, lo que ha generado detectar su forma de gestión, por otro lado con el transcurrir de los años se ha logrado detectar con ayuda de la observación, de manera clara, el problema que presenta esta empresa; la cual no cuenta con un pensamiento sistemático, no hay una proyección a futuro, tiene la misma infraestructura de hace 5 años y la atención al cliente sigue en descenso, nunca ha existido un cambio notorio con el transcurrir del tiempo; según el Comercio (2017) el rubro ha crecido un 80% a finales del 2016,pero siguen elaborando de manera empírica, puesto que tomar elecciones tiene un sustento práctico, que a través del tiempo se convierte en experiencia y es una forma eficaz de gestión. No obstante, existen pequeñas franquicias locales, lo cual genera una mayor oferta y competencia en el sector que solo sirve para sostenerse, en un mercado competitivo y esto se debe, gracias a la alta demanda de este producto, bandera nacional peruano.

Por lo tanto, la empresa no cuenta con una proyección a largo plazo ni una dirección estratégica por parte de los dueños.

Por ello nace la pregunta de investigación ¿Cuáles serían los lineamientos del plan estratégico para el crecimiento de la pollería “La Granja Chicken” ?, siendo el objetivo general de la presente investigación, proponer un planeamiento estratégico para el crecimiento de la empresa La Granja Chicken en la ciudad de Chiclayo 2018, además como objetivos específicos, diagnosticar la situación actual externa e interna de La Granja Chicken, conocer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación, analizar la situación financiera de la empresa, realizar un análisis de mercado, conocer las metas que desea cumplir la familia, determinar la selección de estrategias y analizar la evaluación y control actual de La Granja Chicken.

En el actual trabajo de análisis abarca solucionar la problemática de la empresa, la cual elabora de manera empírica los procesos de gestión y es la principal razón por la que vienen estancándose en su zona de confort, puesto que no se proyecta a pequeño, mediano y largo plazo, por ello el planteamiento estratégico es muy fundamental para proponer estrategias de crecimiento en la organización.

La investigación fue de enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo dado que se aplicó la encuesta de análisis de mercado para determinar los distintos factores que el mercado requiere para frecuentar las empresas de este rubro que es de pollos a la brasa; nivel descriptivo porque permitió describir las etapas del plan estratégico y diseño no experimentaldado que no se realizó manipulación de variables – transversal ya que se desarrolló en un determinado periodo de tiempo y las técnicas utilizadas es la entrevista que se basó en el análisis interno e investigación bibliográfica se revisó libros y documentos.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, donde se describen los antecedentes y bases teóricas y definición de términos básicos, teniendo como fundamento la teoría a la administración estratégica, proceso estratégico y el planeamiento estratégico citados por diferentes autores, capítulo III muestra la metodología, que son los materiales y técnicas utilizadas en este proyecto, además también se encuentra la operacionalización de variables y matriz de consistencia, la cual fueron elaboradas con ayuda de teoría, en el capítulo IV se evidencia los resultados y discusión, debido a las entrevistas realizadas a dueños y colaboradores, se puedo desarrollar este capítulo, lo que permitió conocer la realidad de la empresa, y desarrollar las distintas matrices del planeamiento estratégico, además se realizó un análisis de mercado y financiero, para enriquecer la investigación y generar más estrategias de crecimiento, capítulo V se muestra la propuesta del plan estratégico para la empresa La Granja Chicken, empezando con la creación de una misión y visión , para que la empresa sepa que servicios brinda y hasta donde quiere llegar a futuro, culminado este capítulo con el plan de acción., en el capítulo VI muestra las conclusiones de la investigación realizada, que permitirá conocer las mejores al aplicar las estrategias que se encontraron gracias a todo el análisis previo , capítulo VII evidencia las recomendaciones, donde se da a conocer a los dueños de la empresa La Granja Chicken, la propuesta del plan estratégico y la importancia que tiene para mejorar la gestión administrativa aplicando el correcto y secuencial proceso administrativo, capitulo VIII se encuentra las referencias bibliográficas, donde se encuentra la teoría y definición de diversos autores que hablan de la administración estratégica, en el capítulo IX se muestra los anexos, tales como las preguntas de la entrevista realizada, la encuesta, el juicio de expertos, para validar la encuesta.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

.

López (2015) mencionó que el plan estratégico promueve la visión futura de una empresa, reduce la supervisión de detalles operativos, y provee de significados para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoren el desempeño, además hace referencia que existen factores actitudinales y de comportamiento que pueden influir en el plan estratégico, concluyendo que la misma no es la única variable que impacta en el desempeño empresarial, sino que es parte de un conjunto de factores que mejoran el desempeño y ayudan a las empresas a lograr objetivos y crecer de manera más rápida y controlada.

Por otro lado, Arriola (2017) propuso estrategias para generar ventajas competitividad en el mercado, mediante un modelo secuencial del proceso estratégico, concluyendo que la organización se encuentra en momento válido para implementar las estrategias establecidas, para apuntar a la visión deseada.

Tomalá (2017) tuvo como propósito proveer los factores que proporcionen el renombre de las empresas familiares y su permanencia en el tiempo enfocado a la ciudad de Guayaquil, debido a que la realidad de estas, presenta limitaciones para conseguir un nivel de competitividad que les admita consolidarse en sus respectivos mercados y por resultado, extender sus probabilidades de competir con las mejores organizaciones del rubro.

Asimismo, Barbosa (2015) resalta la importancia de las estrategias como aporte para el desarrollo de las organizaciones, mostrando un panorama de avances sobre la implementación de la estrategia por distintos autores, logrando determinar un hallazgo de un avance por más de 30 años, que las estrategias son fundamentales para el desarrollo y cambio de mejora de toda organización, lo que permitirá a las organizaciones en un futuro generar más valor para sus clientes.

Cava (2016) tuvo como objetivo desarrollar una estrategia alineada y viable para logar las metas establecidas con los socios y grupos de interés, frente a ello siguió con el modelo integral para formulación de estrategias, detallado en el libro del autor (David,2014), concluyendo que wok debe seguir una estrategia de penetración de mercado en Bogotá y en los municipios cercanos para crear economías a escala mediante la centralización y optimización de procesos y, al mismo tiempo, innovar tecnología para lograr una mejor gestión de la información, de procesos e inventarios.

Vargas, Hernández & Quiñones (2016) presentaron los resultados de la investigación con el fin de fortalecer estratégicamente los restaurantes en el municipio de Restrepo (Meta) por medio de la identificación de los factores que limitan la competitividad de dichas empresas. Para esto, se tomó como soporte teórico el modelo de perspectiva integradora (Quiñonez, 2013) y se usó como técnica de recolección de datos una serie de entrevistas estructuradas y semiestructuradas en las que se indagó a los empresarios acerca de la situación interna y externa de cada empresa, tomando como referencia los restaurantes del municipio de Restrepo. En el estudio se resolvieron interrogantes como los siguientes: ¿qué fortalezas, limitantes, oportunidades y amenazas se pueden identificar en los restaurantes del municipio de Restrepo vinculados al estudio? ¿Cuentan los restaurantes del municipio de Restrepo vinculados al estudio con una misión, una visión y objetivos estratégicos claros y bien definidos? ¿Qué estrategias se pueden implementar para dar solución a las problemáticas encontradas en las empresas participantes en el estudio? Los resultados obtenidos permitieron la estructuración de las plataformas estratégicas y la formulación de planes de acción para cada restaurante vinculado al estudio.

2.2. Bases teóricas

El plan estratégico es una idea que se originó a mediados del siglo XX, como un instrumento de gestión de la alta dirección de las organizaciones, por lo tanto, los resultados se evidencian en el plan estratégico, el cual se transforma en el orientador de las riendas que tomará la organización hacia el logro de sus objetivos. A continuación, se definirá la variable a estudiar desde la perspectiva de diversos autores.

Plan Estratégico

Según Steiner (1983) nos menciona sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

Para Hofer (1975), nombra que la longitud de la empresa es una variable incierta que debe estimada en el estudio de la planeación estratégica, uno de los grandes deficiencias es fijar la magnitud de las organizaciones, ya que se encuentran diferentes normas condicionados al tipo de industria, al segmento geográfico, al mercado que somete, al tamaño de la producción, entre otras; este obstáculo implica en los estudios empíricos, ya que se manejan varios normas para definir a los pequeñas organizaciones. En lo frecuente, éstos pertenecen a un orden cuantitativo, aludido al monto de financiamiento o capital de la empresa, al número de colaboradores ocupados y la dimensión de las ventas. Por lo tanto, la desviación estándar de las diferencias entre uno y otro criterio son muy extensas.

"La estrategia es escoger el futuro próspero de la organización y cómo lograrlo, con un esquema que otorga coherencia, que afilie y agrupe las decisiones de la empresa. En los años sesenta ya se mencionaba de planificación corporativa, con una redundancia en las estrategias de progreso, previsiones, modelos de planificación de inversiones, entre otros. A partir de los setenta, se averiguó las estrategias corporativas y la ventaja competitiva. En estos años se divulgaron distintos artículos sobre el tema, y se corrobora lo que se llamó luego la Escuela de Planificación Estratégica" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

"La planeación estratégica es un conjunto de proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, la definición de estrategia y el de planeación están unidos indisolublemente, por lo consiguiente, tanto uno como el otro eligen un proceso de acciones organizadas en el tiempo, de tal forma que se puede lograr uno o varios objetivos" (Sallenave, 2002).

Tabla 1

Definición de autores

Chiavenato y Sapiro (2011)	**(Goodstein, 1998)**	**Burgwal & Cuellar (2001)**
Es un desarrollo que es útil para proponer y realizar las estrategias de la organización con el fin de añadirla, según la situación, en la que se encuentra.	Desarrollo meda través del cual los integrantes de una organización prevén su futuro y resuelven los procedimientos y operaciones fundamentales con el fin de alcanzarlas	Manifiestan que la planificación estratégica forma una fundamental herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca de que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, no solo para responder a los cambios, sino también a las demandas que les imponga el entorno, para obtener la máxima eficiencia y calidad de sus intervenciones.

Fuente: Mintzberg, 2012

Principales aportaciones	
Estudio	*Resultados*
Bracker y Pearson (1986)	• Existen diferencias significativas en el desempeño financiero de la empresa en función de la sofisticación de la planeación. • Las empresas jóvenes tienen un mejor desempeño que las empresas más maduras. • Las empresas que han utilizado planeación estratégica por más de cinco años presentan un mejor desempeño.
Bracken, Keats y Pearson (1988)	• Las empresas que emplean un planeación sofisticada son más efectivas que aquellas que emplean cualquier otro tipo de planeación (operativa, intuitiva y no sofisticada). • No hay evidencia de que el tipo de emprendedor es un factor determinante en el desempeño financiero. • Las grandes empresas superan a las pequeñas, tomando en cuenta las variables de utilidad neta y compensaciones del CEO. • No existe una relación directa entre el historial de planeación y el desempeño financiero, a menos que se tome en cuenta lo sofisticado de la planeación.
Shrader, Mulford y Blackburn (1989)	• La incidencia de la PE no es diferente entre sectores. • La planeación operativa es más común que la estratégica en las pymes. • La PE está relacionada positivamente con el desempeño organizacional medido en el incremento en ventas y en el número de empleados. • La planeación estratégica y la operativa están relacionadas con una mayor incertidumbre del entorno (clientes, proveedores, competidores, entre otros).

Principales aportaciones	
Estudio	*Resultados*
Bracker y Pearson (1986)	• Existen diferencias significativas en el desempeño financiero de la empresa en función de la sofisticación de la planeación. • Las empresas jóvenes tienen un mejor desempeño que las empresas más maduras. • Las empresas que han utilizado planeación estratégica por más de cinco años presentan un mejor desempeño.
Bracken, Keats y Pearson (1988)	• Las empresas que emplean un planeación sofisticada son más efectivas que aquellas que emplean cualquier otro tipo de planeación (operativa, intuitiva y no sofisticada). • No hay evidencia de que el tipo de emprendedor es un factor determinante en el desempeño financiero. • Las grandes empresas superan a las pequeñas, tomando en cuenta las variables de utilidad neta y compensaciones del CEO. • No existe una relación directa entre el historial de planeación y el desempeño financiero, a menos que se tome en cuenta lo sofisticado de la planeación.
Shrader, Mulford y Blackburn (1989)	• La incidencia de la PE no es diferente entre sectores. • La planeación operativa es más común que la estratégica en las pymes. • La PE está relacionada positivamente con el desempeño organizacional medido en el incremento en ventas y en el número de empleados. • La planeación estratégica y la operativa están relacionadas con una mayor incertidumbre del entorno (clientes, proveedores, competidores, entre otros).

Figura 1: Principales aportaciones de autores

Fuente: Thompson, 2010

Modelos de plan estratégico

Para este análisis se tuvo en cuenta diversos modelos de plan estratégico, para obtener mayores alternativas de autores que han elaborado modelos para empresas pequeñas, y con orígenes familiares, que son las que se van a estudiar en el presente trabajo, con el fin de escoger la que este más acorde con la realidad de la organización y poder tomarla, para que sea base en el presente análisis.

Tabla 2

Modelo de D´alessio

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	El desarrollo través del cual una constitución concreta su dirección de largo plazo a través de la gerencia del proceso estratégico, y en grupo y secuencia de actividades que se utilizan para lograr la visión trazada para la organización.	FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
		DIRECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN
		CONTROL Y EVALUACIÓN

Fuente: D´alessio,2008

El autor Fernando D´alessio sustenta que en la primera parte del plan estratégico que es la formulación se aplica un proceso de manera secuencial y estos son, visión, misión, valores éticos, para llegar a las estrategias de largo plazo y que la organización obtenga una ventaja competitiva.

Diseño del proceso de administración estratégica

Sharma, (1997) plantearon este marco conceptual de administración estratégica, que fue realizado a raíz de una inspección intensa de literatura. Anuncian que el proceso de administración estratégica, tanto para las empresas familiares como empresas no familiares, se presenta un mismo sentido: formulación, implementación y control, encaminado hacia la realización de objetivos.

Se presenta este diseño a través de un diagrama que visualiza el desarrollo dinámico e interactivo que produce el planteamiento de objetivos, la formulación e implementación de las estrategias que accederán al alcance de estos y la generación del desempeño organizacional. Al reconocer las discordancias relevantes entre la planeación de una ENF y una EF, se hallaron las influencias, los intereses y los valores que añade la familia en la empresa familiar.

Figura 2: Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares

Fuente: modelo de empresas familiares,2008

La apropiada fusión de valores y objetivos, tanto empresariales como familiares, accederá una brillante especificación de actividades que, a futuro, otorgaran ejecución a aquellos objetivos; esta incorporación de los sistemas empresariales y familiares se obtiene a través de la formulación del PPP.

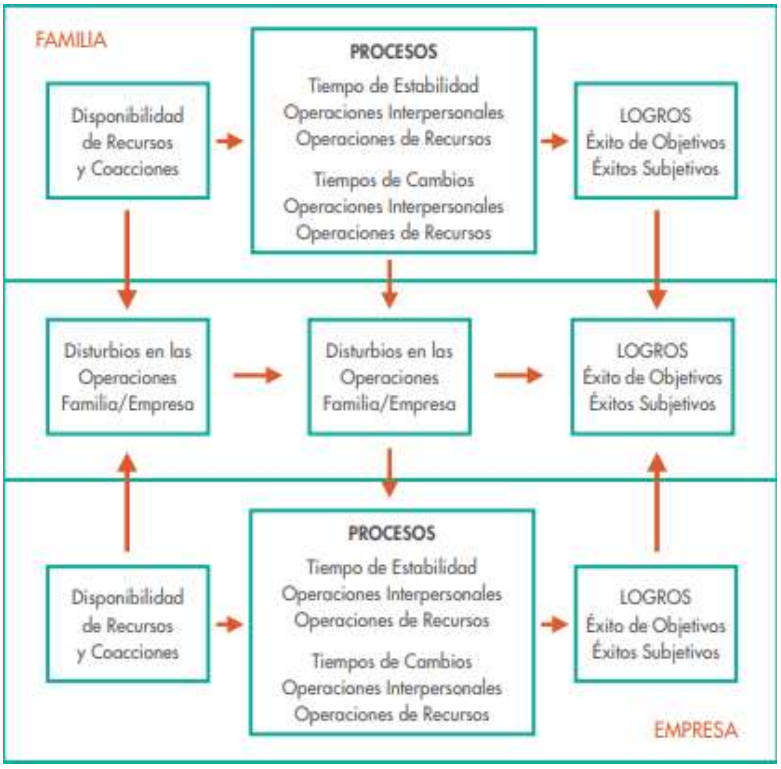


Figura 3: Proceso familiar

Fuente: ***modelo de empresas familiares, 2008***

A lo amplio de los ciclos claves necesitaban de un proceso estratégico y una estrategia específica, hallando el punto de finalización del Desarrollo de Planificación equivalente.

Modelo integral de dirección estratégica según Antonio Jose de Sucre (2011)

Todas las organizaciones tienen la obligación de competir ya sea de manera local o extranjera, indistintamente del área donde este establecido. Por ello las empresas tienen que buscar la manera de ser eficientes para obtener mejor productividad y calidad que facilite la competencia con el resto de organizaciones y así poder cumplir con los objetivos ya planificados (Jose de sucre, 2011).

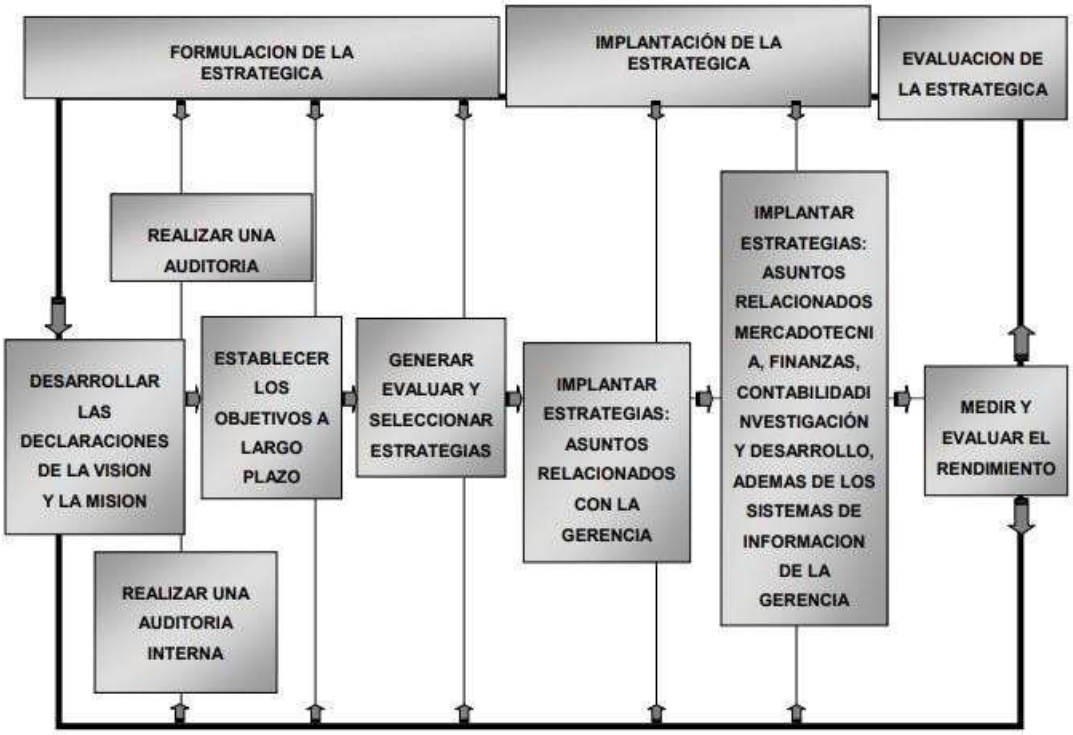


*Figura 4:*Modelo integral de dirección estratégica

Fuente: Sucre, 2010

Modelos de planificación y dirección estratégica

Mintzberg, (1998) Indican que hay miles de diseños de planificación y dirección estratégica. Agregan que "cada libro sobre el tema obtiene uno, así como cada consultoría y boutique de estrategias. Pero la mayoría de ellos disminuyen a las mismas ideas básicas: tomar el diseño FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), dividirlo en fases bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial cuidado a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final".

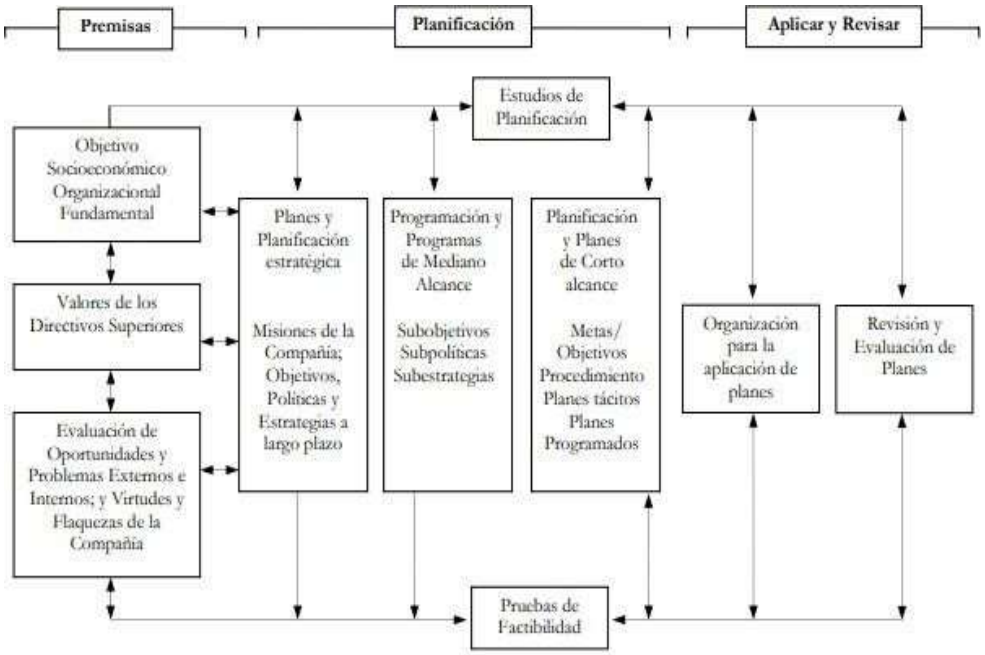


Figura 5: Modelo de Streiner de Planificación Estratégica

Fuente: sucre 2010

Para Mintzberg (1998), los diseños de planificación mayormente tienen las siguientes fases:

(i) fijación de objetivos, (ii) verificación externa, (iii) verificación interna, (iv) evaluación de estrategia, (v) puesta en operación de la estrategia y (vi) fijación de plazos.

Otro diseño, es el propuesto por Guerras (2004) quien resalta en cambio el proceso de dirección estratégica, teniendo como referencia evidentemente un desarrollo de planificación. En este diseño también se analizan las relaciones y las problemáticas que se pueden generar a raíz de la implantación de un plan estratégico y menciona al igual que Steiner (1969), tres etapas: (i) análisis estratégico, (ii) formulación de estrategias e (iii) implantación de estrategias

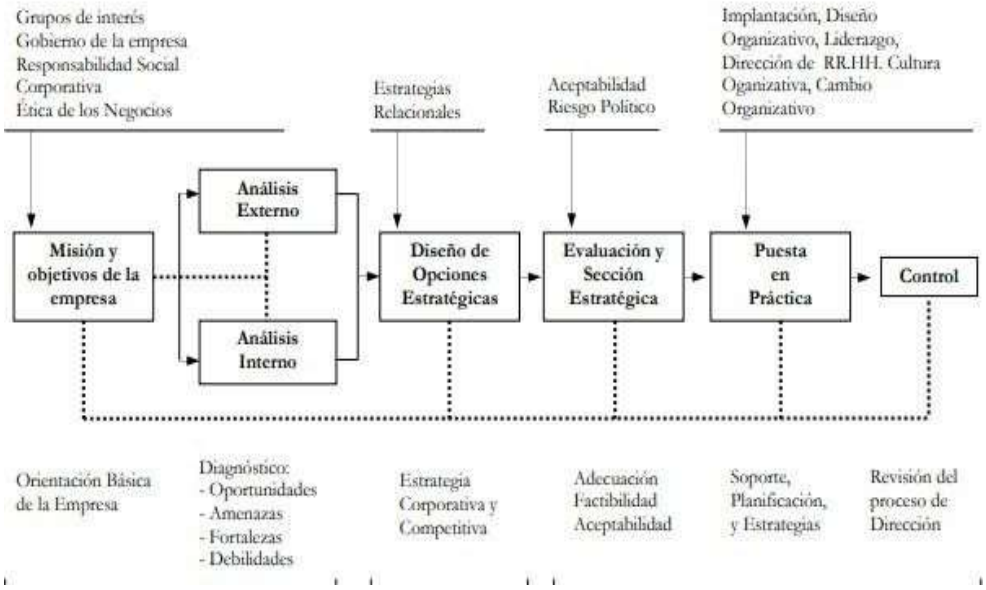


Figura 6: Proceso de dirección estratégica empresarial y sus problemas

Fuente: sucre, 2010

Tabla 3

Modelos de Planeación Estratégica

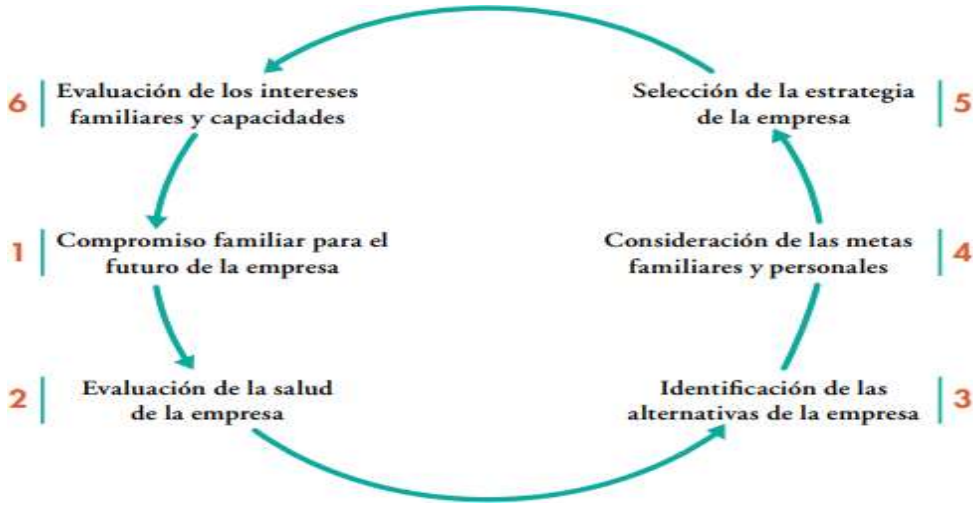
ETAPA	FERNADO D´ALESSIO (2008)	JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA (2005)	SAMUEL CERTO (2017)
1	Formulación: • Análisis situacional actual • Auditoria dentro de la organización	Análisis estratégico: • Del entorno y de la misma empresa. • Definir la misión y visión de la organización.	Análisis del entorno: • General • Operativo • Interno
2		Definiciones estratégicas: • Elección de considerables alternativas (entrada, proceso). • Determinación de salida.	Establecimiento de una dirección para la organización. • Misión • Visión
3		Formulación de planes de acción	Formulación estratégica: Determinar los planes de acción
4	Implementación	Evaluación del sistema de planeación estratégica	Ejecución estratégica
5	Evaluación		Control estratégico

Modelo para la presente investigación

Según Ward (2006), propone este modelo, como consecuencia de los primeros estudios sobre las razones críticas y beneficios de planeación estratégica en empresas familiares. En su estudio mencionaba que no necesario una planeación formal siempre y cuando existiera una idea estratégica y la empresa familiar fuese pequeña. Además, indica que las posibles explicaciones de la necesidad de este modelo de planes giran en torno a las necesidades financieras, graves problemas familiares y de sentido patrimonial.

A partir de este esquema Ward (2006), indica los siguientes pasos para el desarrollo de un planeamiento estratégico:

1. Contar con una radiografía actual de la empresa (FODA).
2. Definir el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
3. Realizar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Hacer un análisis del mercado para reconocer variadas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Identificar las metas que desea cumplir la familia.



MODELO DE PLANEACIÓN PARA ORGANIZACIONES FAMILIARES

El vínculo y la responsabilidad de cada integrante de la familia hacia el triunfo de la empresa son irremplazables para que la desarrolle sana y de manera que se difunda a las siguientes generaciones; un diseño apropiado de planeación estratégica de la empresa familiar genera una perspectiva de éxito a futuro. (Araya 2017).

Significación de la planeación estratégica en organizaciones familiares

Araya citando Carlock y Ward (2003) indican que la mayoría de empresas muestran obstáculos en su prolongación a un futuro deseado. Para ello, las organizaciones requieren a menudo estar preparadas al cambio, por lo tanto, es causado por los procesos de su ciclo vital o por la parte externa. Para el caso de la organización familiar conserva otras causas que se originan de la unión del sistema familiar dentro del empresarial. Lo que origina alternativas, como la averiguación de equilibrios entre los requerimientos y oportunidades de la empresa con las penurias y aspiraciones de la familia.

Se anuncia este diseño por procedimiento de un gráfico, que observara el desarrollo emprendedor y participativo que produce el planteamiento de objetivos, la formulación e implementación de las estrategias que autoricen la relevancia de estos y la generación de la práctica organizacional. Al registrar la disimilitud relevante entre el plan de una ENF y una EF, se hallaron las influencias, los intereses y los valores que inscribe la familia en una determinada empresa familiar (ARAYA, 2015).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Este presente análisis de investigación cuenta con un enfoque mixto, porque se recogerá información mediante la encuesta, así mismo se desarrollará una guía de entrevista con preguntas abiertas con la finalidad de recopilar información del análisis situacional de la Organización. Así mismo dicha investigación tiene un nivel descriptivo, porque accedió a describir las fases del planeamiento estratégico, estudiar factores y desarrollos relacionados con la organización.

3.2. Diseño de investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, porque no hay manipulación de variable de investigación y transversal porque la investigación se resolverá en un plazo de tiempo determinado.

3.3. Población, Muestra y Muestreo

Población1

Para la presente investigación la población está constituida por los habitantes de la ciudad de Chiclayo, debido que la empresa se encuentra en esta ciudad, se estima un número de 552,508 personas de ambos sexos (INEI,2017), de esta población se tomará la muestra correspondiente aplicando la formula y trabajar con el nivel de seguridad del 95% y un grado de significancia del 5%.

n = tamaño de la muestra

N=tamaño de la población

o= desviación estándar

Muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2} =$$

$$n = \frac{552{,}508 * 0.5^2 * 1{,}96^2}{(552{,}508-1)0.05^2 + 0.5^2 1{,}96^2} = 267$$

Población 2

Son todos los actores claves de la empresa La Granja Chicken, las cuales involucra al dueño del negocio, la familia del mismo y colaboradores que operan en la organización, se les realizó entrevistas a cada uno de ellos para conocer su situación actual, y realizar todos los pasos del planeamiento estratégico bajo el modelo de Ward (2006), por otro lado, cabe precisar que la población es perfectamente medible puesto que son 16 colaboradores en toda la estructura organizacional, y por ende no tiene muestra.

3.4. Criterios de selección

Se decidió la población Chiclayo debido a la accesibilidad de la información por partede la empresa la graja Chicken, además la problemática que existe con las empresas familiares de este sector, se vio en ello una oportunidad de investigación.

3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 4: Operacionalización de Variable para la presente investigación

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
PLAN ESTRATÉGICO Modelo para empresas familiares Ward (2006)	Planear es la búsqueda de estrategias que orienten a una determinada empresa a un futuro esperado, lo que accedan ejecutar un análisis situacional para ver cómo va la organización de manera actual, para posterior, llevarla a la posición anhelada a través de las estrategias que se consigan con las diferentes matrices que se apliquen	Diagnóstico de la situación	AMOFITH	Entrevista	Cuestionario de entrevista
			ANÁLISIS PESTEC		
		Compromiso familiar	PARTICIPACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA FAMILIA		
			DESARROLLO PROFESIONAL		
		Análisis financiero	INGRESOS	Investigación documental	Libros y documentos
			VENTAS		
			RATIOS		
		Análisis de mercado	NIVEL DE CONSUMO DEPOLLO A LA BRASA	Encuesta	Cuestionario
			OCASIÓN DE CONSUMO		

			HORARIO DE CONSUMO		
		Metas	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	Entrevista	Cuestionario de entrevista
			ESTRATEGIAS INNOVACIÓN		
			ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN		
		Selección de estrategias	EFI, EFE, MPC, FODA, MIE, MGE,MD y MCPE	Investigación bibliográficay entrevista	Libros y documentos
		Evaluación y control	MEDIDAS CORRECTIVAS	Entrevista	Cuestionario de entrevista
			MEDIDAS PREVENTIVAS		
			TIEMPO		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son de fuentes primarias la cual permitirá la recolección de información desde los cuestionarios y guías de entrevista, para conocer la situación actual de cada organización y algunos factores determinantes para enriquecer investigación.

El instrumento a utilizar dentro de la investigación es la entrevista, la cual se realizó a los dueños y trabajadores de la empresa, de manera individual, ya que son las personas con mayor conocimiento, de los distintos procesos que realizan para gestionar la organización, además se caracterizó por establecer un determinado orden de preguntas abiertas, siendo estructurado de acuerdo con cada variable del AMOFHIT (administración, marketing, operaciones, fianzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología e investigación) de la que se consiguió información interna de la empresa, este procedimiento tomo un periodo de tiempo de 4 semanas.

La encuesta es la técnica, pero el instrumento a utilizar dentro de la investigación será el cuestionario, elaborado con el fin de obtener un conocimiento del mercado según lo requiere la variable planeamiento estratégico, permitiendo el conocimiento del análisis del mercado, que ayuda a conocer las distintas opciones de los consumidores toman previo al consumo de polloa la brasa.

También se requerirá de fuentes secundarias ya que es toda información recolectada de la investigación bibliográfica como por ejemplo los papers, libros, revistas, artículos que los autores definen de las variables estudiadas.

La observación será de implicación no participante debido a que el investigador tiene relación directa con la empresa, como la puede tener un trabajador; es por ello que una persona externa a las empresas será quien recolecte la información,

Los cuestionarios se emplearon de forma anónima, no exponiendo las identidades de los encuestados para que estos no se comprometan con su respuesta y así obtener la confiabilidad con el resultado de la investigación.

3.7. Procedimientos

Los procedimientos a seguir para la efectiva recolección de datos es la siguiente:

- Elaborados ya los instrumentos, cuestionarios y guía de entrevistas, para la realización de las mismas, se procederá la visita de la empresa con el fin de obtener el permiso y determinar los días hábiles para la aplicación de los instrumentos.
- Una vez establecido los días hábiles por parte de los dueños, que serán los días lunes hasta el día jueves, se ejecutó la entrevista primero a los dueños, los días lunes y martes, a partir de las 10 am hasta las 11 am, después los días miércoles y jueves se ejecutó la entrevista a los colaboradores en el mismo horario, esto en el transcurso de 4 semanas.
- El cuestionario se aplicó en los mismos días, pero en el horario de 4 a 6 de la tarde, horario donde no hay mucha afluencia de personas, que permite llegar al consumidor sin ningún problema y sobre todo no incomodar a los colaboradores durante su trabajo.
- La recopilación de la data secundaria fue recopilada de libros y documentación brindada por la empresa

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

La información recopilada de las entrevistas aplicadas a los dueños y colaboradores se analizó a través de las variables AMOFHIT, las fuentes secundarias se analizaron a través del PESTEC que evidencia la situación externa de la empresa ambas ayudaron para la realización de las matrices EFI y EFE.

Además, se utilizará la validación de juicio de expertos con el objetivo de aprobar la encuesta para su posterior aplicación, y se recolectará datos con la finalidad de procesar la información mediante una tabla dinámica desarrollada en Excel 2010, lo cual resultará una información valiosa para realizar un diagnóstico situacional que aportará para el planeamiento estratégico.

3.9. Matriz de Consistencia

Tabla 5: Matriz de Consistencia

<table>
<tr><th>PROBLEMA</th><th>OBJETIVOS</th><th>HIPÓTESIS</th><th colspan="2">VARIABLES DIMENSIONALES</th><th>INDICADOR / OPERACIONALIZACIÓN</th></tr>
<tr><th>PROBLEMA PRINCIPAL</th><th>OBJETIVO PRINCIPAL</th><th>HIPOTESIS GENERAL</th><th>VARIABL E</th><th>DIMENSIONE S</th><th>INDICADOR</th></tr>
<tr><td rowspan="13">¿Cuáles serían los lineamientos del plan estratégico para el crecimiento de la pollería “La Granja Chicken” ?,</td><td rowspan="3">• Proponer un planeamiento estratégico para el crecimiento de la pollería “La Granja Chicken”</td><td rowspan="13">La presente investigación no requiere de hipótesis</td><td rowspan="13">Plan estratégico Modelo Ward (2006)</td><td rowspan="2">Diagnóstico de la situación</td><td>AMOFITH</td></tr>
<tr><td>ANÁLISIS PESTEC</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Compromiso familiar</td><td>PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMROS DE LA FAMILIA</td></tr>
<tr><td>DESARROLLO PROFESIONAL</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Análisis financiero</td><td>INGRESOS</td></tr>
<tr><td>VENTAS</td></tr>
<tr><td>RATIOS</td></tr>
<tr><td rowspan="4">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</td><td rowspan="3">Análisis de mercado</td><td>NIVEL DE CONSUMO DE POLLO A LA BRASA</td></tr>
<tr><td>OCASIÓN DE CONSUMO</td></tr>
<tr><td>HORARIO DE CONSUMO</td></tr>
<tr><td rowspan="2">• Diagnosticar la situación actual exterior e interior de La Granja Chicken.</td><td rowspan="2">Metas</td><td rowspan="2">ESTRATEGIAS OPERATIVAS</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">Conocer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
Realizar el análisis financiero para conocer la salud del negocio
Realizar un análisis de mercado
Conocer las metas que desea cumplir la familia
Identificar la selección de estrategias
Analizar la evaluación y control actual de La Granja Chicken..</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td>ESTRATEGIAS INNOVACIÓN</td></tr>
<tr><td>ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Selección de estrategias</td><td>EFI, EFE, MPC, FODA, MIE, MGE, MD y MCPE</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="4">Evaluación y control</td><td>MEDIDAS CORRECTIVAS</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>MEDIDAS PREVENTIVAS</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>TIEMPO</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</td><td colspan="2">POBLACIÓN MUESTRA</td><td colspan="2">TÉCNICAS ESTADÍSTICAS</td><td>TIPO DE INVESTIGACIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="2">Enfoque:
Cualitativo con apoyo cuantitativo
Tipo: Aplicada
Nivel: Descriptiva</td><td colspan="2">Población1: 552,508 personas
Muestra1: 267 personas
Población2: 16 colaboradores
Muestra 2: censal</td><td colspan="2">Tabla dinámica</td><td>No experimental
Transversal</td></tr>
</table>

3.10. Consideraciones Éticas

Tabla 6: Consideraciones éticas

Principio Básico	Definición	Aplicación a la realidad
Respeto por las personas	La autonomía es la capacidad de un individuo de deliberar acerca de sus metas y actuar bajo la guía de su propia deliberación.	En la investigación se les preguntará a los clientes la posibilidad de que puedan responder una encuesta, para determinar las alternativas previas de consumo de pollo a la brasa. Se respetará la respuesta ya seapositiva o negativa, dando lugar así, a la aplicación del principio de autonomía, y próximamente agradecerles con un aperitivo.

IV. Resultados

En el presente capítulo se desarrolla todos los objetivos específicos de la investigación, la cual presenta siete pasos fundamentales, bajo el modelo de Ward (2006); que permite conocer la realidad de la empresa y cuáles son sus aspiraciones a futuro, con el fin de que la organización sepa sus debilidades y pueda mejorar, para seguir creciendo en el rubro y elaborar de manera más formal y que sus clientes perciban una mejora en la empresa.

4.1. Diagnóstico de la situación

4.1.1. MISIÓN

Conforme a la entrevista desarrollada a los dueños de la empresa, se determinó que la empresa en sus 10 años de creación, no ha contado con ninguna misión, esto se debe a la falta de conocimientos de administración por parte de los dueños, ya que todo el tiempo han elaborado de forma empírica la gestión de la empresa, por ello en la presente investigación se creará una misión, para determinar quién es la empresa y que es lo que ofrece.

4.1.2. VISIÓN

Los dueños de la empresa al no contar con estudios superiores, no tenían noción de que era una visión, por ende, elaboraban todos los años sin ninguna meta u objetivo, solamente trabajaban el día a día, por ello en el presente estudio se creará una visión, para que la organización tenga una visión a futuro y pueda seguir creciendo.

4.1.3. VALORES

La organización con el trascurrir de los años ha trabajado con valores muy de casa, ya que es una empresa familiar y los dueños han tratado a sus trabajadores con respeto, honestidad y generosidad en distintos contextos que haya pasado el colaborador.

4.1.4. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

La empresa no contaba con políticas establecidas, que son normas y directrices básicas sobre la conducta y el desarrollo adecuado que se espera de todos sus trabajadores, además de fijar unas pautas sobre cómo se desarrollarán los documentos de la empresa (manuales, informes o cualquier tipo de operación reflejada en un documento corporativo), es por eso que existía la falta de control hacia sus trabajadores.

4.1.5. ORGANIGRAMA

De acuerdo a la entrevista realizada y con ayuda de la observación se pudo armar el organigrama de la empresa, donde se puede presenciar la administración empírica con la que cuenta la organización, debido a que no existe áreas como el de RR.HH., logística, que son fundamentales para el buen manejo de la empresa.

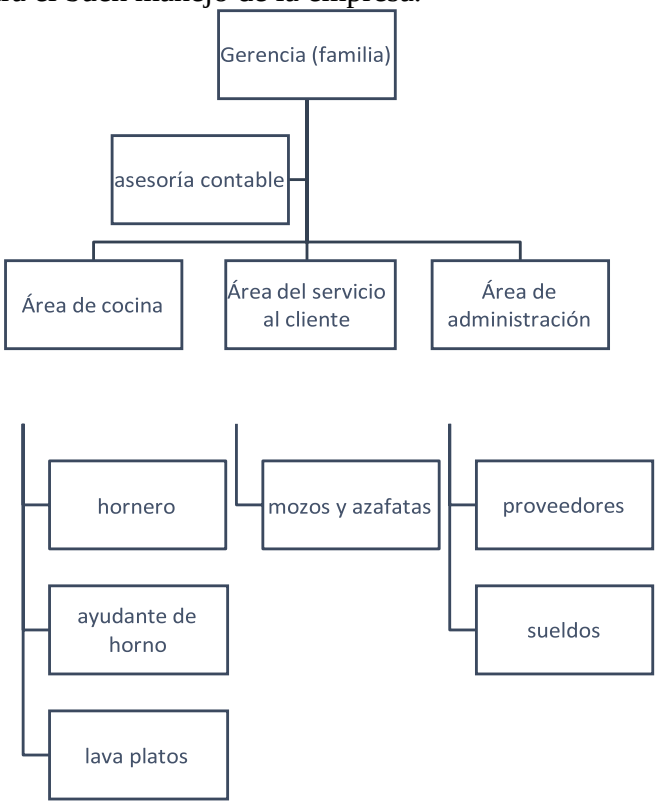


Figura 8. Organigrama actual de la empresa

4.1.6. AMOFITH

El presente estudio ayudará a visualizar como se encuentra la empresa actualmente, a través de una pequeña entrevista a los dueños de esta organización, para recaudar información clave de las áreas de Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I) y Tecnología, investigación y desarrollo (T).

- **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

- Desde su inauguración en el año 2007, la Granja Chicken siempre ha elaborado de forma empírica todos sus procesos, además la toma de decisiones siempre ha estado al mando de los dueños, cosa que los colaboradores no podían dar su punto de vista ante una determinada situación; la sinergia familiar siempre ha estado presente en todos los procesos que la organización realiza, esto se viene dando el trascurrir de los años
- Actualmente cuentan con un déficit en control de ventas, lo que genera que haya mermas en la materia prima, al no conocer la cantidad de compra para un determinado día; además existe un incumplimiento de reglamento interno por parte de los colaboradores y se ve reflejado en el servicio al cliente.

- **MARKETING Y VENTAS**

- En sus inicios la organización promocionaba su producto a través del volanteo, por que el producto era muy demandado y existía menos competencia, además aprovechaba su ubicación que es en el centro de la ciudad, un lugar muy comercial, así como transitada actualmente, con el trascurrir de los años no han invertido en publicidad, por eso no han llegado a posicionarse en la mente del consumidor, sus ventas mayormente son por impulso y porque es una zona comercial con mucho tránsito.

- **OPERACIONES Y LOGÍSTICA**

- Los procesos de esta organización se establecen en dos partes importantes: la cocina, donde se elabora el producto principal y el comedor donde se atiende al cliente sus respectivos pedidos.
- La cocina es un área importante donde se prepara el producto principal de la empresa, que está encargada por dos colaboradores, que están en constante desenvolvimiento durante 8 horas.
- El proceso principal del comedor es la atención al cliente, que empieza desde la recepción y culmina cuando el cliente se va del establecimiento, satisfecho con nueva experiencia de consumo.

- **FINANZAS Y CONTABILIAD**

- La empresa tiene un patrimonio inmobiliario, que se encuentra representado por sus activos fijos, ya que esta organización cuenta con local propio, maquinarias para la producción del producto y una infraestructura valorada$ 1,000´000.
- Esta organización cuenta con acceso crediticio a varias entidades financieras, esto se debe porque son clientes que siempre han cumplido con los pagos a tiempo ante un determinado préstamo, actualmente cuentan con unas obligaciones financieras en el Scotiabank Perú S.A.A, con un préstamo de largo plazo, otorgado en 2014, con 60 cuotas pagadas de 84, y un saldo capital de 360,000 nuevos soles.
- Cuentan con contadora para ver los estados financieros mensuales y poder pagar los distintos impuestos y tributos que son de manera mensual y obligatoria.

- **RECURSOS HUMANOS**

- Esta organización cuenta con 16 colaboradores, de las cuales 2 de ellos están situados en el área administrativa y 14 en el área operativa.
- El personal administrativo lo conforman el cajero y el contador, la cual la cajera vendría a hacer la dueña de la organización y la contadora ya egresada, que cuenta con 4 años en la organización y experiencias en otras empresas del mismo rubro.
- Los trabajadores reciben sueldos fijos, que son acorde al promedio del mercado.
- No existe incentivos para los colaboradores.

- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

- La organización tiene un método de boletas y facturas electrónicas, que permitirá ver el número de ventas diarias y así conocer la cantidad que se vende para obtener un historial de ventas y estar preparados ante una fuerte demanda, además esto va beneficiar el medio ambiente, ya que se reducirá el número de papel porque toda la información estará almacenada en la base de datos y ya no en papeles.
- La inversión en tecnologías de la información no es significativa por el modelo de procesos que efectúa y el volumen de sus operaciones, siendo operativamente muy funcional con lo que actualmente ya vienen contando.

- **TECNOCLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

- La granja Chicken cuenta con cámaras de seguridad, para verificar no solo el trabajo de los colaboradores, también para posibles evidencias, en el caso hayan sufrido un asalto dentro de la empresa; también cuentan con POS, que es una forma de pago más rápida, donde los clientes utilizan su tarjeta de crédito o debido.

4.1.7. ANÁLISIS PESTEC

En este punto se estudiará distintos putos del entorno de la organización, para lograr reconocer sus oportunidades y amenazas que cuenta actualmente.

- **FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES (P)**

- La industria de plásticos, sorbetes y tecnopor viene atravesando un cambio radical en el proceso de elaboración en sus productos, los cuales son utilizados en el despacho en el rubro pollos a la brasa en el país. En efecto, el pleno del congreso de la república aprobó la **LEY DE REGULACIÓN DEL PLÁSTICO DE UN SOLO USO**, locual menciona que los supermercados, empresas de servicio, almacenes y comercio en general, tienen un plazo de 3 años desde la entrada de vigencia, para reemplazar la entrega de bolsas plástico no reutilizables por bolsas reutilizables o biodegradables (COMERCIO,2018).
- Asimismo, la ley 27790 promueve las actividades turísticas como un camino para contribuir al desarrollo económico y desarrollo social del país, proporcionando condiciones favorables para el desarrollo de la iniciativa privada y la generación de empleo en todas las provincias (MINCETUR, 2015).

- **FUERZAS ECONÓMICAS Y FINACIERAS (E)**

- Por otro lado, el último informe de la encuesta nacional de hogares en el 2017, el ingreso per cápita por persona al mes es de 962 nuevos soles, siendo una cifra que reduce el ingreso del año 2016 con 977 nuevos soles. Resaltando que el monto mencionado no es lo que perciben todos los peruanos en promedio, sino es lo que cada peruano promedio percibe según el PBI y la cantidad total de la población (INEI, 2017).

- Nuestro país lidera el desarrollo económico en la región con un 4.2%, siendo superior a países como chile, Colombia, Brasil y México. No obstante, el logro se debió por la fuerte demanda interna, particularmente en la inversión privada. Las proyecciones del gobierno prevén que el PBI avance 4.2% en el 2019, 4.5% en el 2020 y 5% en el 2021 (MEF, 2019).

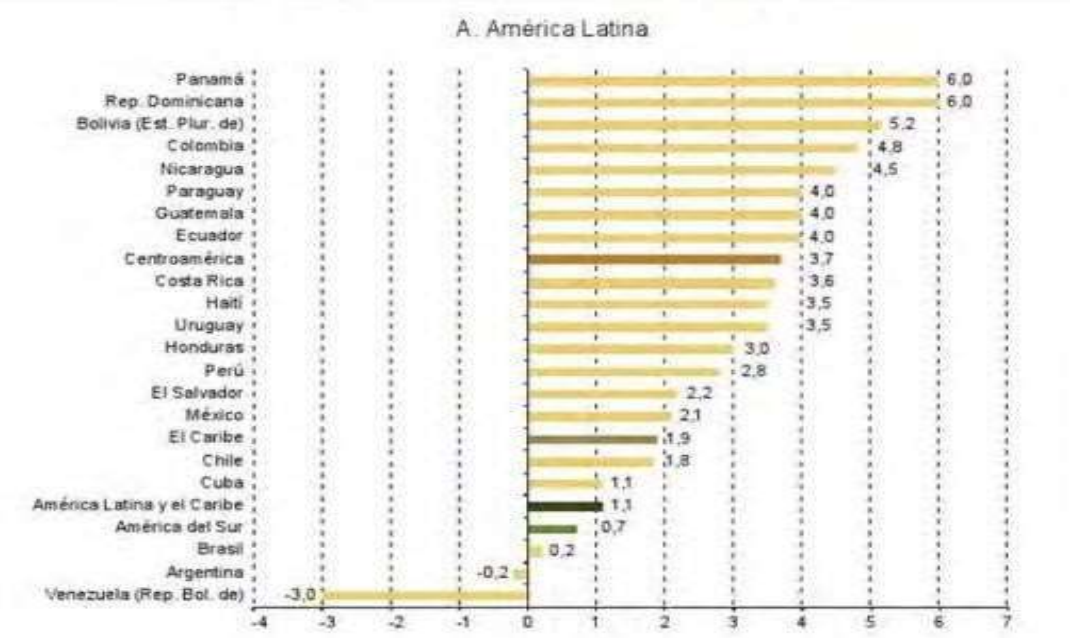


Figura 9. TASA DE CRECIMIENTO PBI 2017
FUENTE CEPAL

- **FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)**

- El departamento de la región Lambayeque cuenta con 1 260 650 habitantes, donde el 10.6% representa a la población adulta mayor. Resaltando que la ciudad de Chiclayo cuenta con 92 236 habitantes y Ferreñafe con 10 734 habitantes (MINP, 2018).
- Por otro lado, según el área de residencia nos enseña que el 35.1% de los habitantes viven en área rural, el 27.2% en área urbana. En efecto se determinó que el 65.5% de la población de edades y 15 y 64 años que viven en zona urbana también trabajan (INEI, 2016).

- **FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T)**

- Los parques industriales mundialmente ofrecen una infraestructura alineada a los conceptos y los requerimientos de las grandes empresas multinacionales. Los principales proyectos destacan por la inversión en tecnología para potenciar aspectos como las telecomunicaciones, la seguridad, los servicios básicos y la gestión de recursos naturales (GESTION, 2017).
- En un estudio de 63 países analizados con avances tecnológicos, el Perú ocupa el puesto 60. Se sabe que el mundo atraviesa la cuarto revolución industrial o la era de la innovación, por tanto, no se puede incrementar la competitividad tecnológica en la estructura del país (EL COMERCIO, 2018).

- **FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)**

- Es oportuno conocer sobre hábito por el consumo de alimentos orgánicos se registra aún de manera lenta. Por ello se menciona que La región Lambayeque ocupa a escala nacional el séptimo lugar en exportaciones de productos no tradicionales, donde destacanproductos como la palta, arándanos, uvas, cafés especiales, mango, maracuyá y las menestras, que en conjunto habrían generado ventas superiores a los 500 millones de dólares al cierre del 2018. Puntualizó que el sector no tradicional muestra un crecimiento de casi un 86%. "Hay muchas regiones que tienen una cantidad importante de exportaciones, donde los rubros más importantes son la minería y el petróleo, pero en la situación de Lambayeque los productos no tradicionales lideran las exportaciones totales en esta región (LA REPÚBLICA, 2018).

4.1.8. ANÁLISIS FODA

El presente análisis se desarrolló gracias a las entrevistas realizadas a los dueños y trabajadores, lo que llevo a saber las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, permitiendo visualizar su análisis interno y externo.

Tabla 7: ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
● Propia y amplia infraestructura ● Producto innovadores y diferenciados ● Buena ubicación ● Sinergia familiar ● El propietario cuenta con experiencia en negocios propios ● Variedad de platos en la carta	● Producto con alta demanda ● Crecimiento de los sectores socioeconómicos B y C ● Incremento en el gasto per-cápita en alimentos ● Competitividad de precios ● Fechas importantes de celebración
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
● Atención al cliente ● Control de ventas ● Control de inventarios ● Posibles retrasos en los pedidos en horas de mayor afluencia ● Está dirigido en un segmento muy especifico ● No hay áreas establecidas, dado que se ha manejado con una administración empírica ● Presupuesto limitado ● Falta de reconocimiento por ser marca nueva	● Variación de precio de materia prima ● Eliminación de plásticos ● Productos sustitutos ● Nuevas competencias ● Tendencia en el mercado de consumo de productos saludables ● Competencia con precios más económicos ● Aumento de calidad de productos sustitutos ● La delincuencia va en crecimiento ● Incertidumbre política por nuevo gobierno ● No está posicionado en la mente de los consumidores

4.1.9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Para establecer el valor de los elementos clave en la matriz efe, se necesitó la ayuda de los dueños de la empresa, debido que cuenta el conocimiento del mercado y así colocar un valor que se asemeje a la realidad y obtener resultados concretos.

Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores Clave	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
1. Producto con alta demanda.	0.10	4	0.40
2. Aumento de los sectores socioeconómicos B y C.	0.05	4	0.20
3. Incremento en el gasto per-cápita en alimentos.	0.06	4	0.24
4. Competitividad de precios.	0.07	3	0.21
5. Aumento de turismo en la ciudad.	0.08	4	0.32
6. Fechas importantes de celebración.	0.10	4	0.40
Amenazas			
1. Variación de precio de materia prima.	0.06	1	0.06
2. Eliminación de plásticos.	0.06	1	0.06
3. Productos sustitutorios.	0.05	2	0.10
4. Nuevas competencias	0.05	1	0.05
5. Tendencia en el mercado de consumo de productos saludables.	0.05	2	0.10
6. Competidores con precios más económicos.	0.06	1	0.06
7. Aumento de calidad de productos sustitutos.	0.05	2	0.10
8. La delincuencia va en crecimiento.	0.05	2	0.10
9. Incertidumbre política por nuevo gobierno.	0.05	2	0.10
10. No está posicionado en la mente de los consumidores.	0.06	1	0.06
Total	1		**2.56**

Interpretación:

El total ponderado de 2.56, señala que esta empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades exteriores y eviten las amenazas.

4.1.10. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

En la presente matriz permitirá observar cómo elabora la parte interna la organización, para ello se necesitó tanto a los dueños y trabajadores que son las personas que conocen la gestión del negocio, ayudando a colocar el valor de los elementos claves para lograr un resultado más realista.

Tabla 9:Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores Clave	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
1. Buena infraestructura	0.10	4	0.40
2. Producto diferenciado	0.08	4	0.32
3. Buena ubicación	0.10	4	0.40
4. Sinergia familiar	0.10	4	0.40
5. El propietario cuenta con experiencia en negocios propios	0.07	3	0.21
6. Variedad de platos en la carta	0.08	4	0.32
Debilidades			
1. Atención al cliente	0.06	1	0.06
2. Control de ventas	0.04	2	0.08
3. Control de inventarios	0.04	2	0.04
4. Posibles retrasos en los pedidos en horas de mayor afluencia	0.08	1	0.08
5. Está dirigido en un segmento muy Especifico	0.05	2	0.10
6. No hay áreas establecidas, dado que se ha manejado con una administración Empírica	0.07	1	0.07
7. Presupuesto limitado	0.08	1	0.08
8. Falta de reconocimiento por ser marca Nueva	0.05	1	0.05
Total	1		**2.61**

Interpretación:

Como se ve el total ponderado está por encima del promedio, lo que significa que la empresa está aprovechando sus fortalezas y debería mejorar sus debilidades, sería un paso estratégico fundamental.

4.1.11. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz MCP reconoce a los fundamentales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades peculiares. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más extensos, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Tabla 10: Matriz Del Perfil competitivo (MCP)

Factores determinantes de éxito	Peso	LA GRANJA CHICKEN		**DON CARLOS**		**COMBO**	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Participación de mercado.	0,12	3	0.36	3	0,36	2	0,24
2. Ubicación estratégica	0,15	4	0.60	4	0,60	4	0,60
3. Servicio al cliente	0,09	2	0.18	4	0,36	1	0,09
4. Producto de calidad	0,09	2	0.18	2	0,18	1	0,09
5. Capacidad Financiera	0,10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
6. Capacidad Tecnológica	0,12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
7. Alianzas estratégicas con otras empresas	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
8. Precio competitivo	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
9. Publicidad	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10
TOTAL	1,00		**2,45**		**2,61**		**2,03**

Los pesos suman un total de 1 y valores designados a cada elemento interior o exterior es de acuerdo a la posición actual de cada organización mencionadas anteriormente, donde 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor.

Interpretación:

Se puede comprender que los dos factores principales que determinan el éxito que tiene la organización es la ubicación estratégica dentro de la ciudad de Chiclayo y los preciosaccesibles para el mercado que se dirige. Asimismo, se puede determinar que la organización cuenta con un competidor directo que sobresale en el análisis que cuenta con una ponderaciónde 2.61; mientras la organización cuenta con 2.45, habiendo una ligera ventaja por la competencia.

4.2. COMPROMISO FAMILIAR

El desarrollo de entrevistas realizada a los dueños de la empresa, permitió conocer a profundidad el manejo o la supervisión con la que ellos laboran esta organización, dando se cuenta que la gestión que realizan no es la más adecuada en la actualidad, debido a la alta competencia que existe en el rubro; es por eso, que se les planteó un cambio o una mejora, que ayude a convencer que se puede mejorar en todos las áreas, además hay que resaltar que las personas que ya desarrollan este tipo de gestión, que es la empírica, es complicado que se adecuen al cambio, ya sea por una costumbre de trabajar de esa manera o se les hace más fácil elaborar así, por la tanto se tuvo que hablar de temas administrativos que para ellos, eran conceptos nuevos y a la vez complicados de entender, pero con determinación, sustento teórico y llevándolo a la realidad, se pudo convencer que se puede mejorar la gestión de la empresa y por ende sobresalir en el mercado.

Por ende, el resultado de las entrevistas ayudó a que los miembros de la familia conozcan más a profundidad la situación actual de la empresa, descubriendo sus planes a corto y largo plazo, los objetivos para el siguiente año, percatarse quién es su principal competidor y de esta forma se comprometan todos a fortalecer cada uno de los puntos de la organización ya conociendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Con el compromiso de realizar el cambio, los miembros de la familia no fueron indiferentes a los nuevos conceptos y estrategias aprendidas de gestión; ya que siempre han trabajado en equipo y aceptan la mejora para elaborar de manera más adecuada, es por eso que se comprometieron a participar en todo lo que se necesite, ya sea supervisar procesos, verificar que el producto sea el apropiado para la venta, que se creen más responsabilidades, y por ende objetivos a largo plazo, por ejemplo:

- Capacitarse, a través de temas administrativos
- Los hijos se comprometen a seguir con la empresa a futuro
- Estar en constante innovación
- Cuidar el bienestar del trabajador

4.3. ANÁLISIS FINANCIERO

El presente análisis financiero tuvo como objetivo conocer la salud del negocio con el trascurrir del tiempo, y visualizar si es viable, estable y rentable, frente a la alta tasa de competencia que existe en este rubro.

Figura13.Estados financieros del año 2016

RESTAURANT POLLERIA LA GRANJA CHICKEN E.I.R.L.
R.U.C. N º 20479987948

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
EXPRESADO EN SOLES

Activo			**Pasivo**		
Activo Corriente	S/		**Pasivo Corriente**	S/	
caja		115 085,00	proveedores		72 150,00
bancos		40 000,00	acreedores diversos		25 085,00
inventario		36 110,00	impuestos por pagar		16 265,00
clientes		38 050,00			
Total Activo Corriente		229 245,00	**Total Pasivo Corriente**		113 500,00
		3,25256162			
Activo No Corriente			**Pasivo No Corriente**		
Inmueble maquinaria y equipo		862 000,00			
Depreciación, amortización y agotamiento acu		-115 000,00			
			acreedor hipotecario		93 600,00
			Total Pasivo No Corriente		93 600,00
Total Activo no Corriente		747 000,00	**Total Pasivo**		207 100,00
			Patrimonio		
			Capital Social		700 580,00
			Resultado del ejercicio		68 565,00
			Total Patrimonio		769 145,00
Total Activo		976 245,00	**Total Pasivo y Patrimonio**		976 245,00

TAURANT POLLERIA LA GRANJA CHICKEN E.I.
R.U.C. N º 20479987948

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(EXPRESADO EN SOLES)

		S/	
Ventas			285 600,00
Costo de Ventas		(	117 450,00)
Utilidad Bruta			**168 150,00**
Menos:			
Gastos de administrativos y ventas		(	57 200,00)
Gastos financieros		(	13 000,00)
utilidad antes de impuestos			**97 950,00**
(-) Impuesto a la Renta	30,00%	(	-29 385,00)
utilidad neta			**68 565,00**

Chiclayo, 31 de diciembre del 2016

Figura 14. Estados financieros del año 2017

RESTAURANT POLLERIA LA GRANJA CHICKEN E.I.R.L.
R.U.C. N º 20479987948

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
EXPRESADO EN SOLES

Activo			**Pasivo**		
Activo Corriente	S/		**Pasivo Corriente**	S/	
caja		110 000,00	proveedores		70 400,00
bancos		40 000,00	acreedores diversos		23 000,71
inventario		34 200,00	impuestos por pagar		15 351,48
clientes		36 400,00			
Total Activo Corriente		**220 600,00**	**Total Pasivo Corriente**		**108 752,19**
Activo No Corriente			**Pasivo No Corriente**		
Inmueble maquinaria y equipo		860 500,00			
Depreciación, amortización y agota		-120 000,00			
			acreedor hipotecario		90 000,00
			Total Pasivo No Corriente		**90 000,00**
Total Activo no Corriente		**740 500,00**	**Total Pasivo**		**198 752,19**
			Patrimonio		
			Capital Social		700 580,00
			Resultado del ejercicio		61 767,81
			Total Patrimonio		**762 347,81**
Total Activo		**961 100,00**	**Total Pasivo y Patrimonio**		**961 100,00**

RESTAURANT POLLERIA LA GRANJA CHICKEN E.I.R.L
R.U.C. N º 20479987948

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(EXPRESADO EN SOLES)

		S/	
Ventas			270 600,00
Costo de Ventas		(	115 360,27)
Utilidad Bruta			**155 239,73**
Menos:			
Gastos de administrativos y ventas		(	55 000,00)
Gastos financieros		(	12 000,00)
utilidad antes de impuestos			**88 239,73**
(-) Impuesto a la Renta	**30,00%**	(	-26 471,92)
utilidad neta			**61 767,81**

Chiclayo, 31 de diciembre del 2017

Figura 15. Estados financieros del año 2018

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
EXPRESADO EN SOLES

Activo			**Pasivo**		
Activo Corriente	S/		**Pasivo Corriente**	S/	
caja		99 100,00	proveedores		68 000,00
bancos		40 000,00	acreedores diversos		22 000,00
inventario		32 503,35	impuestos por pagar		14 500,00
clientes		36 000,00			
Total Activo Corriente		207 603,35	**Total Pasivo Corriente**		104 500,00
Activo No Corriente			**Pasivo No Corriente**		
Inmueble maquinaria y equipo		850 530,00			
Depreciación, amortización y agotamiento acu		-125 000,00			
			acreedor hipotecario		84 000,00
			Total Pasivo No Corriente		84 000,00
Total Activo no Corriente		725 530,00	**Total Pasivo**		188 500,00
			Patrimonio		
			Capital Social		700 580,00
			Resultado del ejercicio		44 053,35
			Total Patrimonio		744 633,35
Total Activo		933 133,35	**Total Pasivo y Patrimonio**		933 133,35

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
(EXPRESADO EN SOLES)

		S/	
Ventas			240 000,00
Costo de Ventas			**112 066,65**)
Utilidad Bruta			**127 933,35**
Menos:			
Gastos de Ventas		(	54 000,00)
Gastos Administrativos		(	11 000,00)
utilidad antes de impuestos			**62 933,35**
(-) Impuesto a la Renta	**30,00%**	(	-18 880,01)
utilidad neta			**44 053,35**

Chiclayo, 31 de diciembre del 2018

Interpretación:

Como se puede observar en los estados financieros , la empresa la granja chicken, en el año 2016, tuvo un nivel de ventas de 285,600 de forma anual, en cambio en el año2017 alcanzó la cifra de 270,600; y en el año 2018 alcanzó la cifra de 240,000; esto nos da referencia que hubo un descenso a los años anteriores, se debe a muchos factores, ya sea la alta competencia , falta de fidelización de clientes , pero el problema principal de esta organización es que aún laboran de manera empírica toda la sección administrativa, y eso ha producido una reducción de ventas notorio, lo que significa que la administración empírica hoy en día ya no es la mejor forma de administrar a una organización, se debe conocer el mercado, tener objetivos, trabajadores motivados, para bridar un mejor servicio, que genere valor y ser reconocidos en el mercado, como una empresa formalizada.

4.1.3.1. Ratios financieras

El estudio de los ratios financieros es el procedimiento más objetivo para estudiar la salud financiera de una empresa, además es una cadena de indicadores que vinculas las magnitudes extraídas de los estados financieros, pero principalmente, son el instrumento idóneo para medir la liquidez, la gestión, la solvencia y la rentabilidad.

RATIOS DE LIQUIDEZ:					
		2016	2017	2018	
1. RATIO GENERAL = DE LIQUIDEZ	Activo corriente / Pasivo corriente	2,02	2,01	1,97	veces
2. RATIO DE PRUEBA ACIDA =	Act. Corriente - Invent. / Pasivo corriente	1,70	1,53	1,49	veces
3. RATIO PRUEBA DEFENSIVA =	Caja bancos / Pasivo corriente	101%	99%	95%	%
4. RATIO CAPITAL DE TRABAJO =	Act. Corriente - Pas. Corriente	115745	111848	101603	Soles

Figura 8. Ratios de liquidez

1. El índice determina que la empresa "La Granja Chicken" en el año 2016,2017 y 2018 poseía una liquidez mayor a uno, esto significa una liquidez optima, mientras mayor sea el valor de esta razón, mayor será la suficiencia de la empresa de cancelar sus deudas.
2. El índice determina que la empresa "La Granja Chicken" en el año 2016 y 2017 poseía 1.53 soles por cada sol de deuda mientras que en el año 2018 sólo poseía 1.49.
3. El índice determina que la empresa en el año 2016, 2017 y 2018, contaba con el 102%, 99% y 95% de liquidez respectivamente para operar sin recurrir a los flujos de venta.
4. El índice determina que la empresa tanto en el año 2016, 2017 como en el 2018 contaba con la capacidad económica suficiente para cubrir sus deudas.

RATIOS DE GESTIÓN:

		2016	2017	2018	
2. ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS =	Costo de ventas / inventario	3	3	3	veces
3. ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS =	Caja y bancos * 360 / Ventas	50	53	60	días
4. ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES =	Ventas / Act. Total	0,29	0,28	0,26	veces
5. ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS = DE LIQUIDEZ	Ventas / Act. Fijo	0,38	0,37	0,33	veces

Figura 9. Ratios de gestión

2. El índice determina que la empresa en los años 2016, 2017 y 2018 su rotación de inventario fue de 3 veces, o dicho de otra manera los inventarios se vendieron o rotaron cada cuatro meses (12/3). Las mercancías permanecieron 4 meses en el almacén antes de ser vendidas.
3. El índice determina que la empresa en el año 2016, 2017 y 2018 contaba con liquidez para cubrir 50, 53 y 60 días respectivamente.
4. El índice determina que la empresa en el año 2016 coloco entre sus clientes el 0,29 veces el valor de lo invertido en activos mientras que en el año 2017 coloco el 0,28 veces y el 2018 coloco 0,26 veces respectivamente.
5. El índice determina que la empresa en el año 2016 coloco en el mercado 0,38 veces el valor de lo invertido en activo fijo, en el 2017 coloco 0,37 y en el 2018 coloco 0,33 respectivamente.

RATIOS DE SOLVENCIA:					
		2016	2017	2018	
1.ESTRUCTURA DE CAPITAL =	Pasivo total / Patrimonio	27%	26%	25%	%
2. RAZON DE ENDEUDAMIENTO =	Pasivo total / Activo total	21%	21%	20%	%
3. COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS =	Utilidad antes de intereses / Gastos financieros	7,53	7,35	5,72	veces
4. COBERTURA PARA PAGOS FIJOS =	Utilidad bruta / Gastos fijos	2,94	2,82	2,37	veces

Figura 10. Ratios de solvencia

1. El índice determina que en el año 2016 las deudas son el 27% con respecto al patrimonio, quiere decir si la empresa decide vender su patrimonio, sería fácil salir de sus deudas y en el 2018, 26% y 2018 25%respectivamente.
2. En el año 2016 la empresa cuenta con 21% de los activos totales, que es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 79% de su valor, después de la cancelación de las obligaciones actuales, en el 2017 con 21% y 2018 20% respectivamente.
3. El índice determina que la empresa en el año 2016 logró obtener de utilidad 7,53 veces másque sus gastos financieros y en el año 2017 3,5 y 2018 2,37 respectivamente.
4. El índice determina que la empresa en el año 2016 logró obtener una utilidad bruta de 2.94 veces más que los gastos fijos mientras que en el año 2017 logró obtener 2.82 y 2918 2,37 respectivamente.

RATIOS DE RENTABILIDAD:					
		2016	2017	2018	
1. RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO =	Utilidad neta / Patrimonio	8,91%	8,10%	5,92%	%
2. RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN =	Utilidad neta / Act. Total	7,02%	6,43%	4,72%	%
3. UTILIDAD DE ACTIVO =	Utilidad antes de impuestos / Activo Total	10,03%	9,18%	6,74%	%
4. UTILIDAD DE VENTAS =	Utilidad antes de impuestos / Ventas	34,30%	32,61%	26,22%	%
5. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA =	Ventas - costo de ventas / Ventas	58,88%	57,37%	46,21%	UM
6. MARGEN NETA DE UTILIDAD = DE LIQUIDEZ	Utilidad neta / Ventas netas	24,01%	22,83%	18,36%	%

Figura 11. Ratios de rentabilidad

1. El índice determina que la empresa en el año 2016 por cada 1 sol aportado por los accionistas, le generó una utilidad del 8.91% sobre el patrimonio mientras que en el año 2017 le generó utilidad de 8,10% sobre el patrimonio y en el 2018 5,92% respectivamente.
2. El índice determina que la empresa en el año 2016, que, por cada UM invertida, los activos produjeron ese año un rendimiento de 8.91% sobre la inversión. Indicadores altos expresan una mejor productividad en las ventas y del dinero invertido, tanto en el 2017 8,10% y 2018 4,72% respectivamente.
3. El índice determina que la empresa en el año 2016 produce una ganancia de 10,03% por cada UM invertido en sus activos, en el 2017 9,18% y 2018 6,74% respectivamente.
4. El índice determina que la empresa en el año 2016, por cada UM vendida hemos obtenido como utilidad el 34,30%, en el 2017 32,61% y 2018 26,22% respectivamente.
5. El indica determina la eficiencia de las operaciones y la forma como son designados el precio valor de los productos. Mientras mayor sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues ello significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende. en los años 2016, 2017 y 2018 salió de margen bruto 58,88%, 57,37% y 46,21% respectivamente.

4.4. ANÁLISIS DE MERCADO

El presente análisis tiene como objetivo reconocer las variadas opciones que podemos encontrar en el mercado por parte de los consumidores al adquirir este producto bandero quees pollo a la brasa, además se obtendrá información valiosa para la empresa, permitiendo conocer los días más frecuentes de consumo, la hora de alta afluencia, etc.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

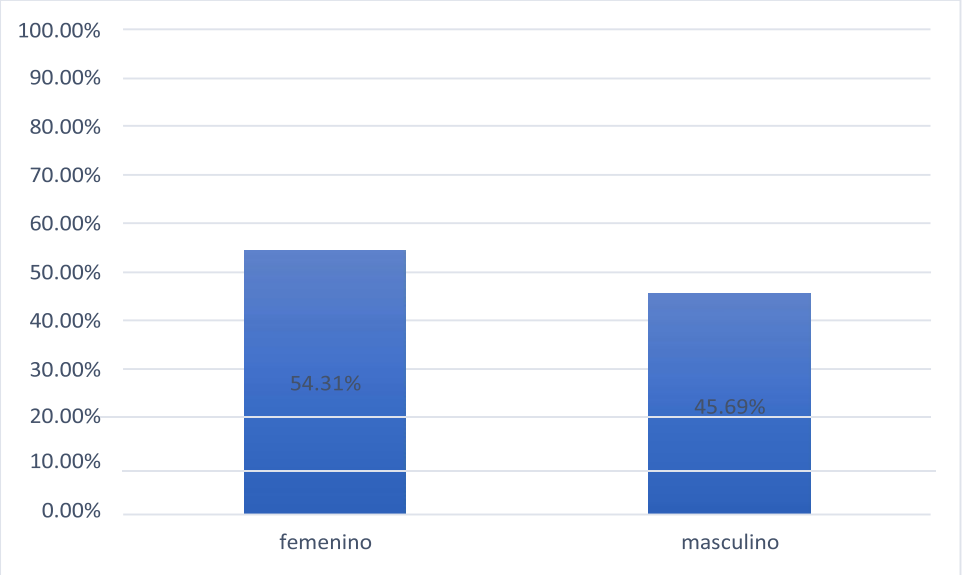


Figura 12. Sexo

Interpretación:

Del 100% de personas encuestados el 54.31% son mujeres, lo que significa que fue el género más accesible en llenar la encuesta debido a su mayor disponibilidad de tiempo y comprensión que los varones, alcanzando solo el 45.69 %.

Figura 13. Con qué frecuencia va a una pollería

Interpretación:

Del 100% de personas encuestadas, el 39.33% prefieren frecuentar una pollería una vez al mes, ya sea por una fecha especial o cumpleaños de algún familiar, por otra parte, está el 35.58% que prefieren ir dos o tres veces al mes, debido a que frecuentan una pollería por distintos motivos ya sea por amistades o relaciones sentimentales y el 8.61% concluye que existe un

porcentaje de personas que le agrada consumir con frecuencia este plato bandero.

Figura 14. qué días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería

Interpretación:

Del 100% de personas encuestadas el 37.83% prefiere consumir el producto los días sábados, ya que consideran que es el momento perfecto, debido que es el día más común donde la mayoría de personas salen de sus casas para escapar de la rutina, por otro lado, los días de inicio de semana, son las fechas menos frecuentadas ya sea por trabajo, colegio entre otros.

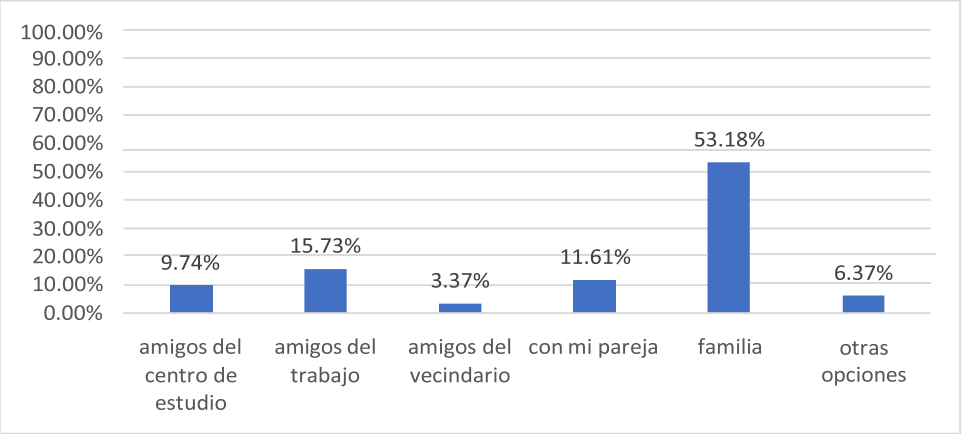


Figura 15. Con quien asiste a una pollería

Interpretación:

Podemos observar el consumo de este producto se relaciona en todo tipo de contexto, ya sea con amigos de estudio, pareja sentimental, familia, etc.; donde el 53.18% de personas prefieren consumirlo debido a reuniones o reencuentros que se dan en familia, y el 11.61% prefieren consumirlo con su pareja sentimental.

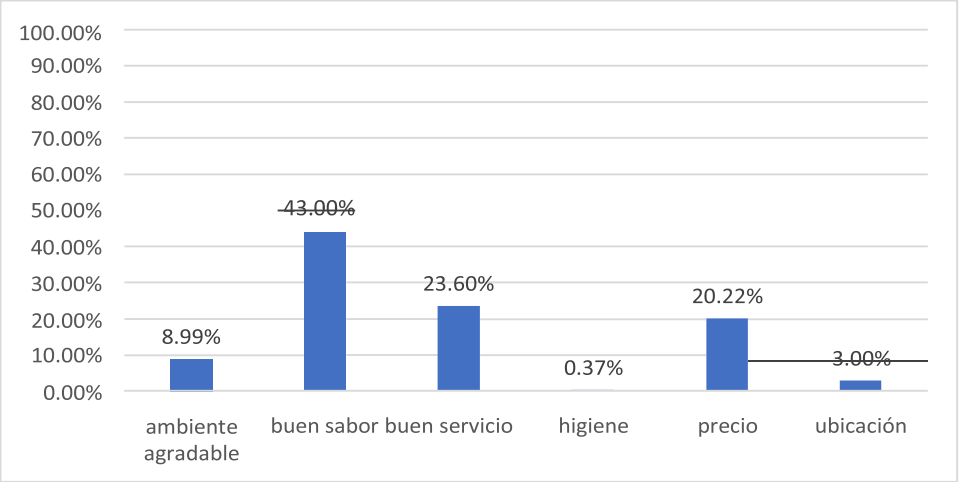


Figura 16. Qué elementos influyen en la elección de una pollería

Interpretación:

El 43% de encuestados respondieron que prefieren una buena sazón, lo que incluye un pollo dorado, papas crocantes y cremas deliciosas, como elemento principal en la elección de una pollería, el 23.60% optaron por el buen servicio, una atención más personalizada, buen trato al cliente.

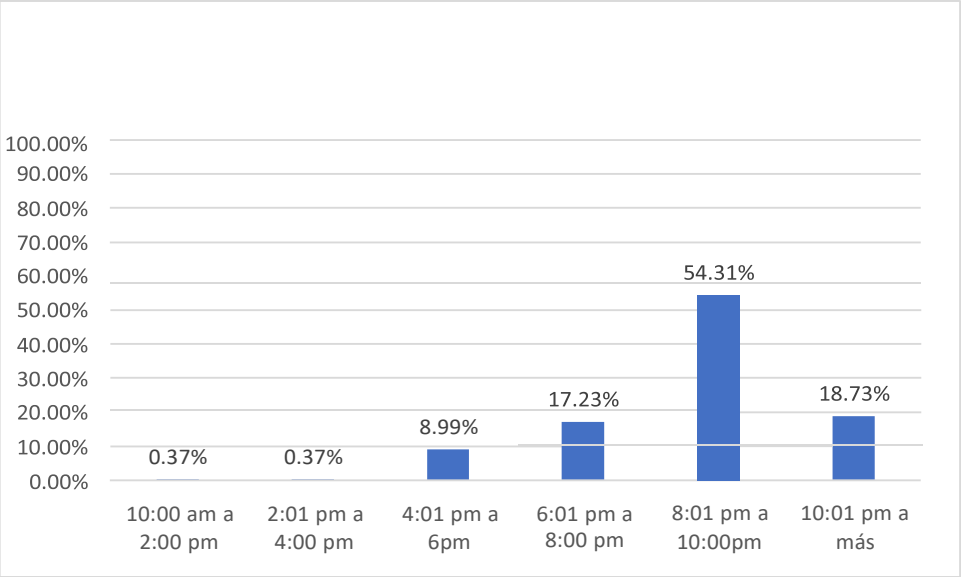


Figura 17. En qué horario usualmente va a comer pollo a la brasa

Interpretación:

Como se observa en el grafico la venta de este producto empieza desde las 4:01 pm, conforme va pasando la hora, el nivel de ventas aumenta, llegando al punto más alto en el horario de 8:01 a 10:00 pm, luego el número de ventas disminuye en el horario de10:01 a más, culminando el día de trabajo.

4.4.1. Cruce de preguntas

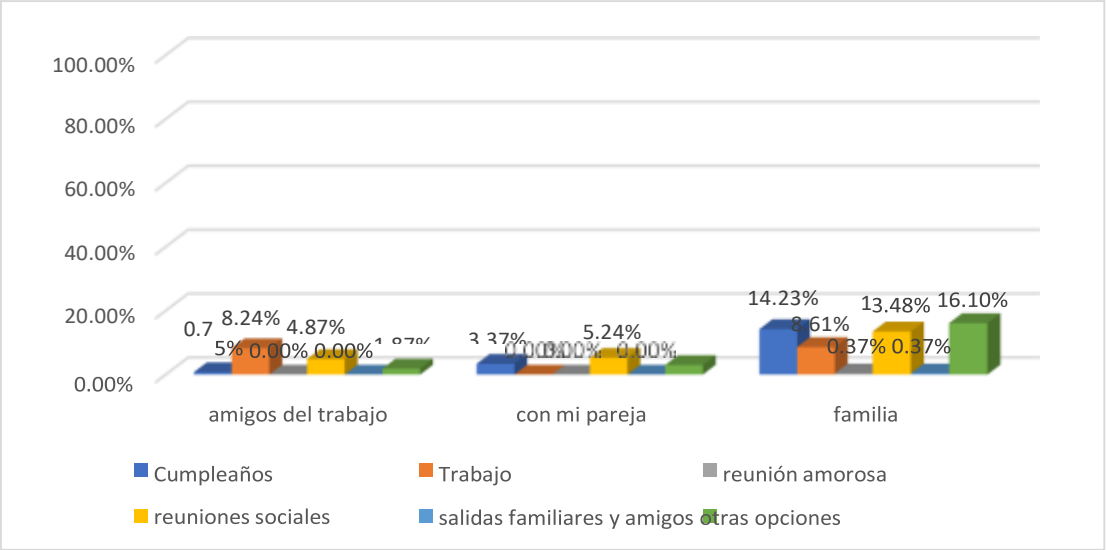


Figura 18. En qué ocasión consume pollo a la brasa Y Con quién asiste a una pollería

Interpretación:

En la figura se observa distintos contextos que se pueden interpretar, una de estas, la principal ocasión de consumo de este producto es cumpleaños con el 14,23% y que estas prefieren asistir más con familiares que con otras personas, lo que nos hace referencia que es producto que se consume más con la familia, seguido con el porcentaje de amigos del trabajo, que es 8,24%.

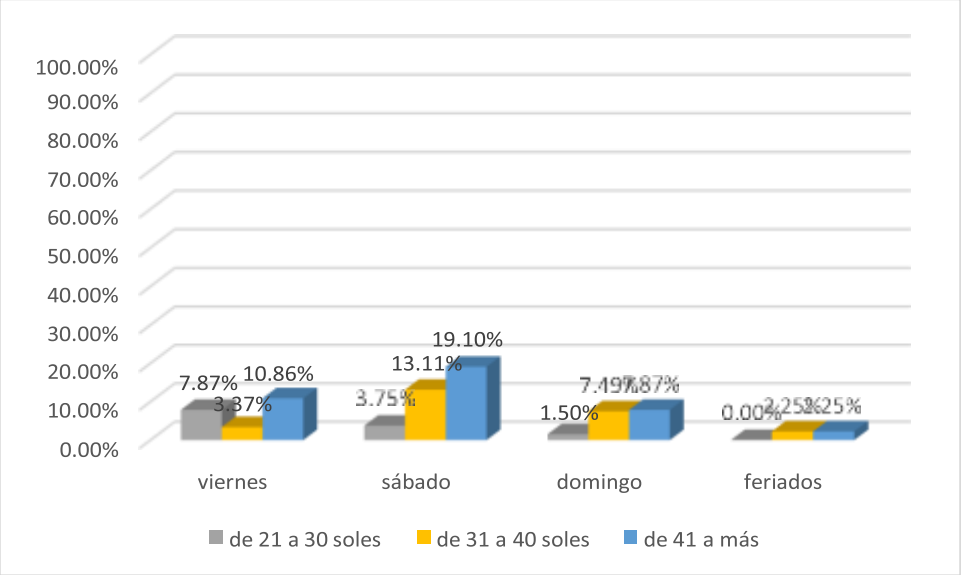


Figura 19. Cuánto dinero promedio gasta cuando asiste a una pollería Y Que días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería

Interpretación:

En los días de inicio de semana se percibe que las personas consumen el pollo a la brasa de manera individual, ya sea porción de 1/8 o 1/4,esto se ve reflejado en el promedio de dinero que se gasta, a diferencia del viernes hacia adelante, donde empieza el fin de semana y las personas consumen este producto bandera ya sea con familiares o amigos, llegando el gasto de dinero promedio de 41 soles a más, hay un dato interesante, ya que existe u pequeño porcentaje de personas que prefieren consumir los días feriados.

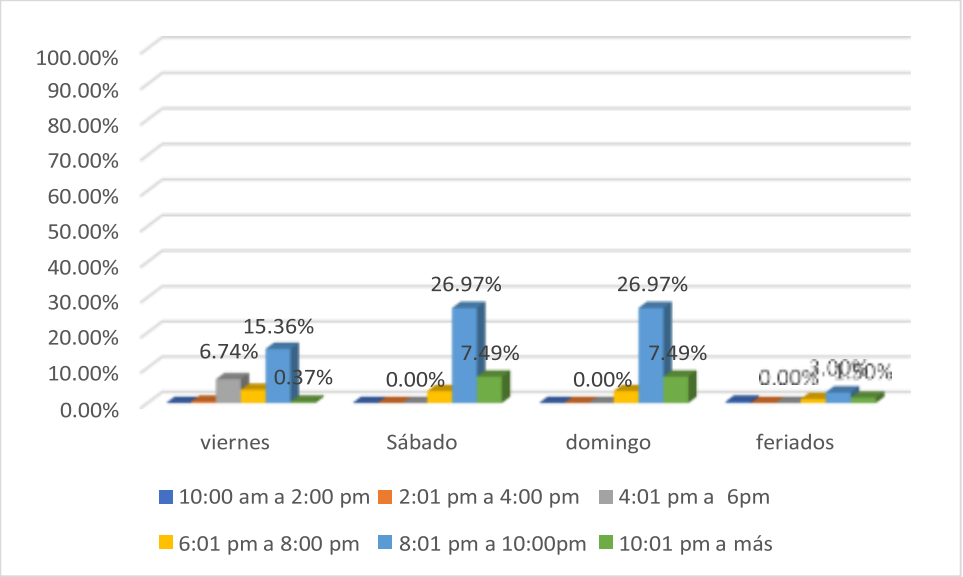


Figura 20. En qué horario usualmente va a comer pollo a la brasa Y Qué días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería

Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, el horario de 8:01 a 10:00 pm está presente en todos los días de semana, lo que indica que es el horario común donde las personas consumen este producto, otro dato interesante es que los días sábados y domingos las ventas empieza desde las 6 de la tarde, conforme va pasado la hora, toma presencia la afluencia en las pollerías.

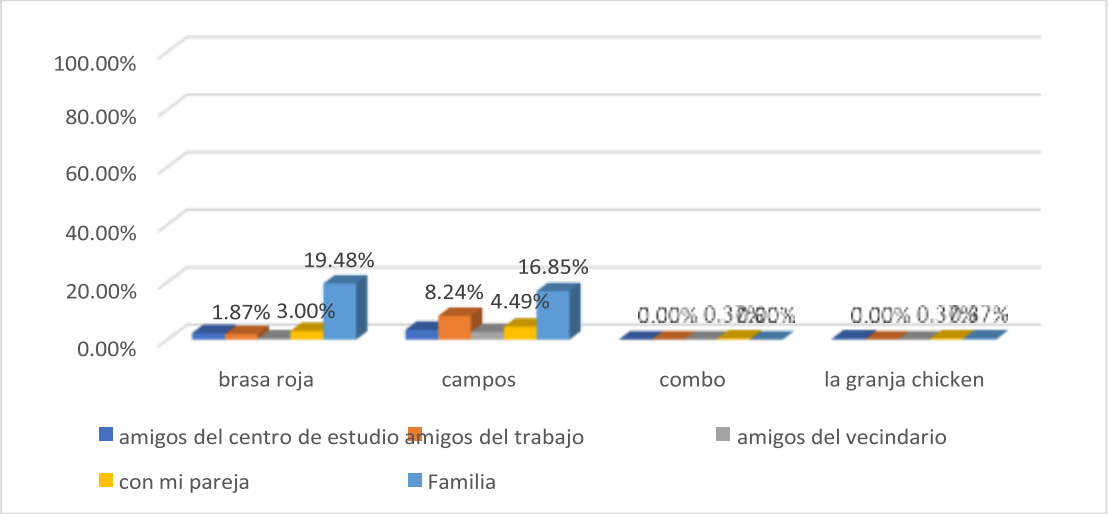


Figura 21. Frecuentemente, con quién asiste a una pollería Y a qué pollerita va con frecuencia

Interpretación:

Como se puede observar las pollerías campos en los últimos años, ha conseguido estar al mismo nivel o por encima de brasa roja, logrando que su marca este en la mente del consumidor, debido a los grandes cambios que realiza con frecuencia, mayor número de sucursales e Chiclayo, contar con un numero de personal adecuado para una atención personalizada, generando una mayor rapidez de atención en la entrega del producto, es por eso que las personas prefieren pollerías campos, aunque todavía brasa roja lleva la delantera en lo que es familia, debido que lo considera una pollería tradicional y con un sabor único.

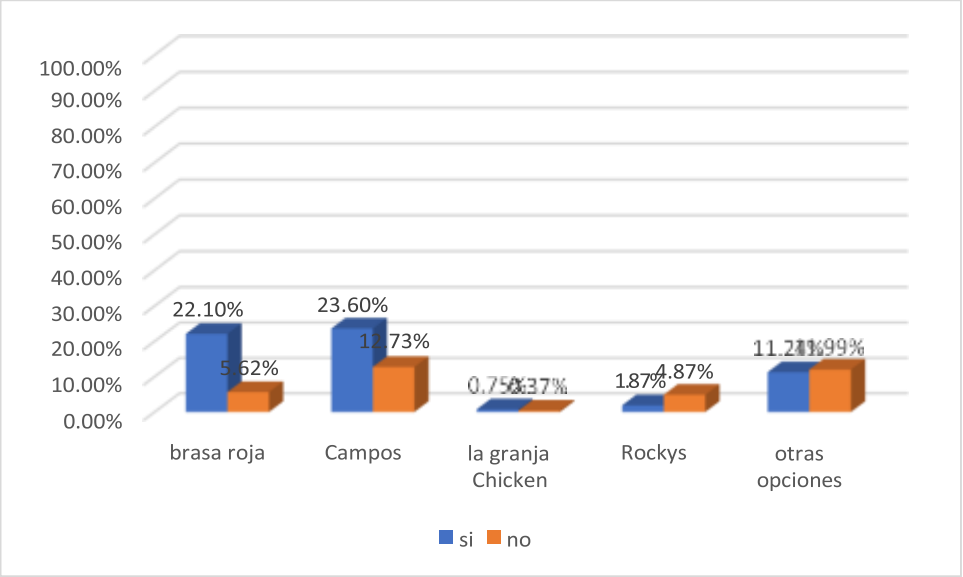


Figura 22.A qué pollería va con frecuencia Y le gustaría disponibilidad de estacionamiento vehicular en una pollería

Interpretación:

Las personas que eligieron brasa roja y no optan por estacionamiento, es debido a que prefieren ir en taxi hasta el local, o ir caminando hacia ella, por el contrario, los clientes de pollería campos si quieren la disponibilidad de un estacionamiento, para poder guardar su vehículo particular

4.5. METAS

De acuerdo al compromiso ya establecido por los miembros de la empresa, primeramente, se dará a conocer las metas actuales de la organización, que permitirá conocer las ideas presentes con las que laboran, posterior se realizará las metas con el plan estratégico para observar el cambio que originará la aplicación de estas, la cual generará el desarrollo de la organización en un futuro.

- **Metas actuales**	
Restablecer la atención al cliente	Ofrecer una atención personalizada y con colaboradores comprometidos a realizarlo.
Brindar un ambiente hospitalario	Ambiente amplio, limpio, acogedor y luminoso para la satisfacción del cliente.
Fidelizar la marca	Manejo de redes sociales y aplicar el merchandising en la empresa.
Cuentan con proveedores comprometidos	Proveedores confiables para la obtención de insumos.
Control eficiente de inventario	Manejo adecuado por parte de los colaboradores de la materia prima.

- **Metas con el plan estratégico**	
Estrategias operativas	- Capacitar a los colaboradores para reducir el tiempo de elaboración de producto. - Trabajar con un buen clima laboral. - Brindar un mejor servicio para generar valor a la empresa.
Estrategias de innovación	- Adquirir nuevas maquinarias - Contar con el sistema de boletas y facturas electrónicas. - Crear página web - Dar seguimiento a redes sociales - Renovar el mobiliario de la empresa - Renovar su infraestructura - Crear nuevo logo - Crear el servicio post venta
Estrategia de expansión	- Abarcar más mercado a dos años - Estar bien posicionado en la mente del consumidor a dos años - Crear nueva sucursal, con los lineamientos organizacionales establecidos

4.6. SELECCIÓN DE ESTRATEGÍAS

4.6.1. MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE)

La matriz Interna Externa representa una herramienta para calificar a una organización, teniendo en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

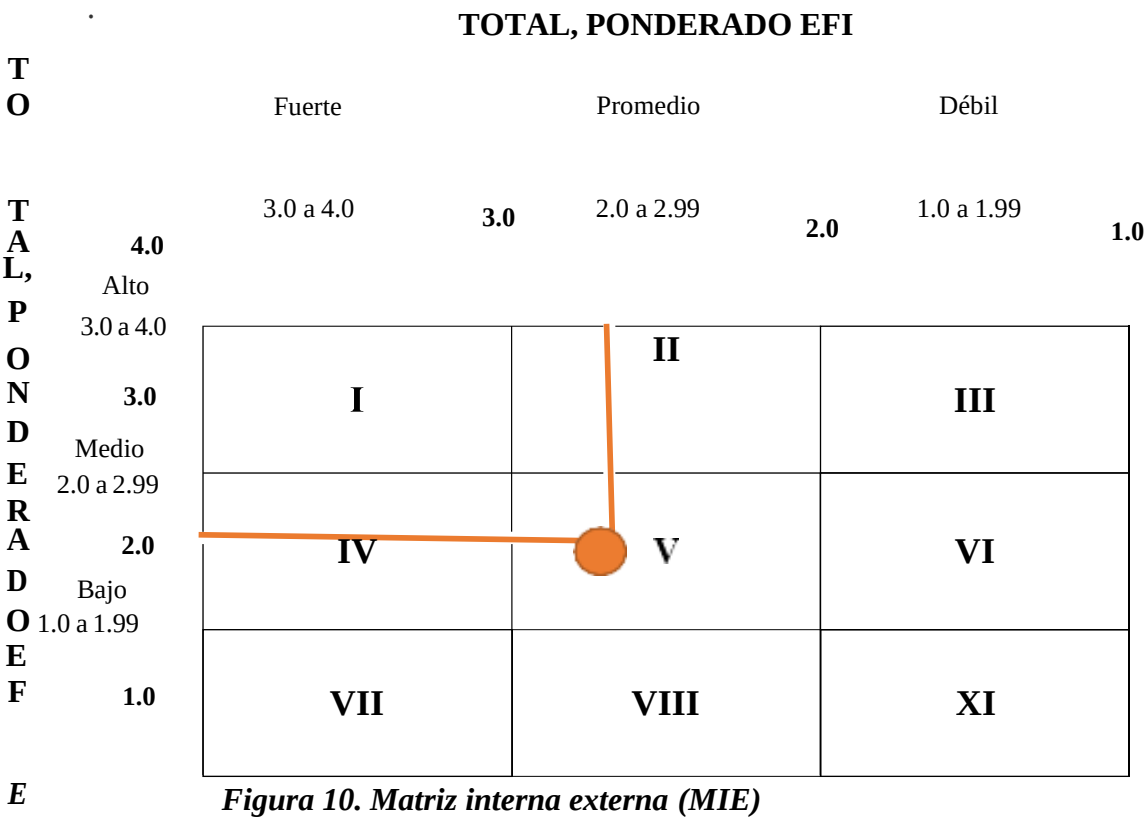


Figura 10. Matriz interna externa (MIE)

Interpretación:

Los resultados obtenidos de la pollería en la matriz EFE con un valor de (2.52) y matriz EFI con un valor de (2.61) estos valores en la matriz IE responden a la celda V la cual la pollería debió desarrollarse selectivamente para mejorar y estar posesionada en el mercado desarrollando nuevas estrategias fidelizando a los clientes, se sugiere tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración.
- Implementar la técnica de volanteo aprovechando el alto tránsito comercial de la zona, para captar la atención del público.
- Implementar un manual de atención al cliente estandarizado.
- Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto.
- Realizar un organigrama de la empresa, donde se incluye el servicio post venta.
- Verificar el nivel de atención brindado, mediante una encuesta rápida cuando el cliente cancela en caja

4.6.2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA)

La matriz cruzada es una herramienta para conocer la posición actual de la empresa y planear 4 tipos de estrategias (FA, FO, DA, DO) a futuro. Tabla 11: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA)

MATRIZ FODA	**OPORTUNIDADES** 1. Producto con alta demanda 2.Crecimiento de los sectores socioeconómicos B y C 3.Incremento en el gasto per-cápita en alimentos 4. Competitividad de precios 5.Fechas importantes de celebración	**AMENAZAS** 1. Variación de precio de materia prima 2. Eliminación de plásticos 3.Productos sustitutos 4. Nuevas competencias 5. Tendencia en el mercado de consumo de productos saludables 6. Competidores con precios más económicos
FORTALEZAS 1. Propia y amplia infraestructura 2. Producto innovadores y diferenciados 3. Buena ubicación 4. Sinergia familiar 5. El propietario cuenta con experiencia en negocios propios 6. Variedad de platos en la carta	F2O4: creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios. F4O5: desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia. F1O5: renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración.	F3A4: Implementar la técnica de volanteo aprovechando el alto tránsito comercial de la zona, para captar la atención del público. F6A1: Creación de un contrato con el proveedor con un precio estable del producto durante todo el año. F5A2: Innovar y trabajar con tapers eco amigables.
DEBILIDADES 1. Aatención al cliente 2. Control de ventas 3. Control de inventarios 4. Posibles retrasos en los pedidos en horas de mayor afluencia 5. Está dirigido en un segmento muy específico 6.No hay áreas establecidas, dado que se maneja con una administración empírica	D1O5: implementar un manual de atención al cliente estandarizado. D3D2O5: desarrollar plan cierre de caja diario y de inventario para cubrir la alta demanda en fechas importantes de producción	D4A4: invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto D6A4: Realizar un organigrama de la empresa, donde se incluye el servicio post venta, D1A4: Verificar el nivel de atención brindado, mediante una encuesta rápida cuando el cliente cancela en caja.

4.6.3. MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz PEYEA abarca un marco de cuatro cuadrantes que señala si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva la cual es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas, fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas, estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI).

Tabla 12: Matriz PEYEA

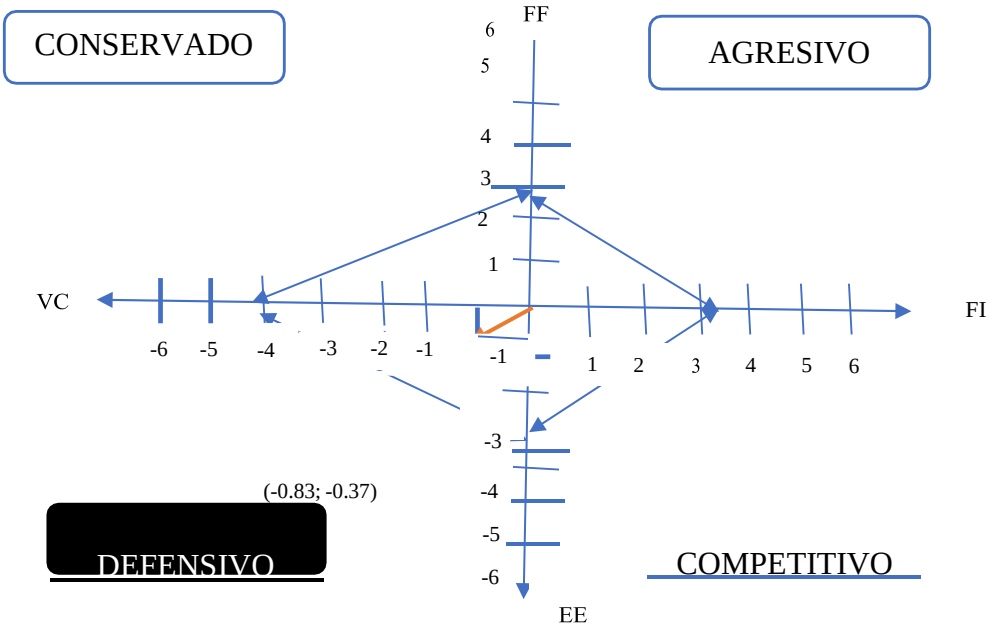
Posición estratégica interna	**Factores determinantes de fortalezas financieras (FF)**	**Valor**	**Suma de variables**
	1. Retorno sobre la inversión (ROI)	3	**17**
	2. Capital de trabajo	2	
	3. Riesgo implícito del negocio	4	
	4. Liquidez	4	
	5. Apalancamiento	4	
	6. Rotación de inventario	0	
	Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	**Valor**	**9**
	1. Participación del mercado	1	
	2. Calidad del producto	3	
	3. Lealtad de los clientes	2	
	4. Velocidad de introducción de nuevos productos	1	
	5. Conocimiento tecnológico	2	
Posición estratégica externa	**Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)**	**Valor**	**14**
	7. Cambios tecnológicos	5	
	8. Tasa de inflación	5	
	9. Variabilidad de la demanda	3	
	10. Presión competitiva	0	
	11. Presión de los productos sustitutos	1	
	Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	**Valor**	**27**
	1. Potencial de crecimiento	4	
	2. Potencial de utilidades	3	
	3. Estabilidad financiera	3	
	4. Conocimientos tecnológicos	3	
	5. Utilización de recursos	3	
	6. Facilidad de entrada al mercado	1	
	7. Productividad	4	
	8. Poder de negociación con los proveedores	6	

La calificación asignada a cada variable es de acuerdo a la situación actual de la empresa, donde +1 (peor) a +6 (mejor) para factores de FF y FI, y de –1 (mejor) a –6 (peor) para factores de EE y VC.

Cálculo:

Vector direccional	
Eje x	VC + FI = -0.83
Eje y	FF + EE = -0.37

- Promedio FF: 17 / 6 = 2.83
- Promedio VC: 9 / 5 = 1.8 – 6= -4.2
- Promedio EE: -14 / 5 = 2.8 – 6 = -3.2
- Promedio FI: 27 / 8 = 3.37



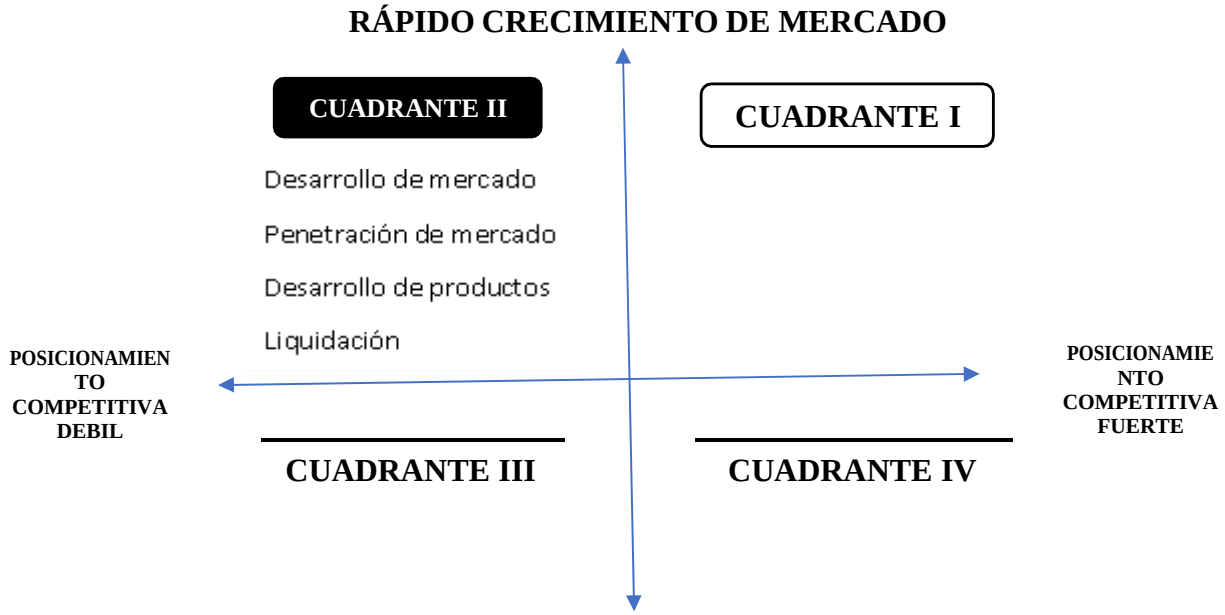
La empresa se ubicó en el cuadrante defensivo, se sugiere que la empresa se debe centrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Por ello se considera las siguientes estrategias:

- Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios.
- Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia.
- Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración.
- Implementar la técnica de volanteo aprovechando el alto tránsito comercial de la zona, para captar la atención del público.

- Creación de un contrato con el proveedor con un precio estable del producto durante todo el año.
- Innovar y trabajar con tapers eco amigables.
- Implementar un manual de atención al cliente estandarizado.
- Desarrollar plan cierre de caja diario y de inventario para cubrir la alta demanda en fechas importantes de producción.
- Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto.
- Realizar un organigrama de la empresa, donde se incluye el servicio post venta.
- Verificar el nivel de atención brindado, mediante una encuesta rápida cuando el cliente cancela en caja.

4.6.4. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGÍA

Figura 12. Matriz de la gran estrategia



Las organizaciones en este cuadrante solicitan estimar seriamente su aproximación actual al mercado, a pesar que su industria está creciendo, no tienen capacidad para competir efectivamente, deben determinar por qué su aproximación no es efectiva, y como cambiar para mejorar, por lo tanto, las estrategias a seguir deberían ser las siguientes:

- Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios.
- Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia.
- Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración.
- Innovar y trabajar con tapers eco amigables.
- Implementar un manual de atención al cliente estandarizado.
- Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto.

4.6.5. LA MATRIZ DE DECISIÓN (MD)

Tabla 13:LA MATRIZ DE DECISIÓN (MD)

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
1. Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios.	1	1	1	1	4
2. Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia.	1	1	1	1	4
3. Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración.	1	1	1	1	4
4. Implementar la técnica de volanteo aprovechando el alto tránsito comercial de la zona, para captar la atención del público	1	1		1	3
5. Creación de un contrato con el proveedor con un precio estable del producto durante todo el año.	1	1			2
6. Innovar y trabajar con tapers eco amigables.	1	1	1		3
7. Implementar un manual de atención al cliente estandarizado	1	1	1	1	4
8. Desarrollar plan cierre de caja diario y de inventario para cubrir la alta demanda en fechas importantes de producción	1	1			2
9. Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto	1	1	1	1	4
10. Realizar un organigrama de la empresa, donde se incluye el servicio post venta	1	1	1	1	4
11. Verificar el nivel de atención brindado, mediante una encuesta rápida cuando el cliente cancela en caja.	1	1	1	1	4

Las estrategias que tuvieron mayor relación entre las matrices realizadas es “Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios” con un total de 4, la siguiente es “Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia” con un total de 4, “Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración” con un total de 4, “Implementar un manual de atención al cliente estandarizado” con un total de 4, “Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto” con un total de 4, “Realizar un organigrama de la empresa, donde se incluye el servicio post venta” con un total de 4, “Verificar el nivel de atención brindado, mediante una encuesta rápida cuando el cliente cancela en caja” con un total de 4.

4.6.6. Matriz Cuantitativa Del Planeamiento Estratégico (MCPE

Tabla 14: Matriz Cuantitativa Del Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios		**Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia.**		**Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración**		**Implementar un manual de atención al cliente estandarizado**		**Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto**		**Realizar un organigrama de la empresa, donde se incluye el servicio post venta**		**Verificar el nivel de atención brindado, mediante una encuesta rápida cuando el cliente cancela en caja**	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES															
1. Producto con alta demanda	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
2. Crecimiento de los sectores socioeconómicos B y C	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3. Incremento en el gasto per-cápita en alimentos	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
4. Competitividad de precios	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07
5. Aumento de turismo en la ciudad	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
6. Fechas importantes de celebración	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Amenazas															
1. Variación de precio de materia prima	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06

2. Eliminación de plásticos.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
3. Productos sustitutorios	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
4. Nuevas competencias	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. Tendencia en el mercado de consumo de productos saludables	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
6. Competidores con precios más económicos	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
7. Aumento de calidad de productos sustitutos	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
8. La delincuencia va en crecimiento	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
9. Incertidumbre política por nuevo gobierno	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
10. No está posicionado en la mente de los consumidores	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Fortalezas															
1. Buena infraestructura	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2. Producto diferenciado	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3. Buena ubicación	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4. Sinergia familiar	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5. El propietario cuenta con experiencia en negocios propios	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
6. Variedad de platos en la carta	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08

Debilidades															
	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12
1. Atención al cliente	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
2. Control de ventas	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
3. Control de inventarios 4. Posibles retrasos en los pedidos en horas de mayor afluencia	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08
	0.05	1	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5. Está dirigido en un segmento muy especifico	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
6. No hay áreas establecidas, dado que se ha manejado con una administración empírica	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
7. Presupuesto limitado 8. Falta de reconocimiento por ser marca nueva	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total	2		3.30		3.74		3.45		2.95		3.52		2.97		2.95

El peso designado a cada factor clave exterior e interior son los mismos que los designados en las matrices EFE y EFI. El puntaje de atractividad son los valores numéricos los que indican el atractivo relativo de cada estrategia en un grupo dado de alternativas. 1 = No atractiva (no aceptable), 2 = Algo atractiva (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractiva (aceptable), 4 = Altamente atractiva (muy aceptable).

Las estrategias seleccionadas fueron acorde con el puntaje de atractividad para lograr los objetivos, “Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia.” con un TPA de 3.74, la siguiente estrategia es “Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto” con un TPA de 3.52; “Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración” con un TPA de 3.45 y finalmente “Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios” con un TPA de 3.30 Indicando que estas alternativas estratégicas son las mejores y necesarias para la mejora de la gestión y el éxito de la organización.

4.7. Evaluación y control actual

De acuerdo a los resultados de observación y entrevistas realizadas se determina que el control que realiza actualmente la empresa es de manera empírica, ya que no cuenta con indicadores, ni un sistema que le permita controlar los procesos de la organización, por ende, solo se basan en las ventas diarias, y el tipo de gestión experimental que ha ido adquiriendo en el trascurso del tiempo.

Medidas correctivas

Cuando existe mal estado del producto, la forma rápida de resolver este altercado, es no darlo al consumidor, prefieren desecharlo, para evitar molestias de los clientes, no está mal, pero no tienen un protocolo o procesos para realizarlo de manera formal.

Medidas preventivas

Conocer el número de pollos a pedir en fechas importantes debido a la experiencia que tienen, pero si ningún sustento sistemático, que permita evitar la merma en la empresa.

V. Discusión

Las estrategias del plan estratégico son "**Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia",** "**Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto**", "**Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración",** "**Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios**", que al desarrollarlos, serian fundamentales para el crecimiento de la organización en un futuro.

Los resultados obtenidos, permitió conocer la realidad por la que afronta esta organización, descubriendo que no marcha de la mejor manera, debido a múltiples componentes, ya sea la ausencia de misión y visión, colaboradores no capacitados, para lograr un mejor trato y atención al cliente, es por eso que realizó un análisis FODA , con el objetivo de que la empresa se conozca y autoevalúe en que está fallando, para elaborar una retroalimentación positiva a corto plazo, de tal modo con ayuda de las matrices del planeamiento estratégico F.Dalessio(2008), obtener las estrategias que faciliten el progreso de cambios deseados.

Caso contrario tiene la investigación de Arriola, (2017), que realizó el mismo procedimiento, aplicó entrevistas a dueños y colaboradores, pero sus resultados fueron muy distintos alde la presente investigación, evidenciando que la empresa ya cuenta con una misión y visión clara, un mof y rof para todos los miembros que aparecen en su organigrama, facilitando su gestión; solo se aplicó el plan estratégico para descubrir estrategias que generen ventaja competitividad en el mercado, y efectivamente, la empresa puede aplicar todas las estrategias planteadas, para alcanzar la visión deseada. Como se puede observar el plan estratégico, no solo se aplica a empresas que necesitan estrategias de crecimiento, sino también a empresas ya establecidas, y que solo buscan seguir en competitividad con las empresas líderes del sector.

Esto se puede demostrar con las investigaciones de Barbosa (2015) y Vargas, Hernández & Quiñones, (2016), que en sus resultados solo muestran estrategias que permiten una mejoría, pero no evidencian con números como les va a sus respectivas empresas, si las estrategias que plantean pueden o no financiarlas, ya sea por ejemplo, una de las estrategias de la investigación de Vargas, Hernández & Quiñones, (2016), fue invertir en tecnología para mejorar tiempo en los procesos, pero no se sabe si la empresa tiene el poder adquisitivo para poder realizarlo. Aun así, el desarrollo de los estudios de los antecedentes se realizó en el sector restaurantes, y el de esta investigación se hizo en el sector pollería, como se puede ver existe semejanza de sector, por lo que los resultados pueden coincidir en ciertos puntos.

Por otra parte, el modelo de Ward (2006), también proporciona el indicador de análisis de mercado, que para el autor es importante debido que se puede aplicar a empresas grandes y pequeñas, lo que permite conocer las diversas alternativas que los consumidores requieren para la elección del producto, en este caso, permitió conocer varios aspectos de los consumidores, gracias a la encuesta aplicada, se pudo determinar por ejemplo, el día más frecuente de consumo, el horario, la ocasión, el dinero promedio que la persona está dispuesta a gastar, si es necesario un estacionamiento en la empresa, y diversos puntos importante que son beneficioso para la organización, debido a que ya conocen lo que los consumidores prefieren, ya pueden plantear estrategias más realistas y permitan reducir costos para la misma; si en la encuesta permitió conocer que el día menos frecuente de consumo de pollo a la brasa son los lunes, o que la gente no elige comer pollo a la brasa los días feriados, ya sea por diferentes motivos, tal vez prefieren pasarlo en casa, o ir a centros campestres, lo que permitirá que la empresa se pregunte si es beneficioso abrir ese día o no, además el horario que prefieren consumir es a partir de las 8pm hasta las 10pm, lo que ocasionara mayor afluencia de personas, conociendo esta realidad, se realizará estrategias que faciliten el proceso atención, elaboración de producto, etc. Para que una empresa este en constante competitividad con las demás, no solo tiene que conocer sus fortalezas o debilidades, tiene que abarcar todos los puntos necesarios para sobresalir en el rubro.

Además en el estudio de Arriola (2017), le dio como resultado las siguientes estrategias,elaborar un plan de promoción y marketing para el restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad, diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento demarca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana, como software para restaurantes, sistemas de seguridad, lo cual permitirá mejorar procesos,servicios y calidad de atención para el restaurante, aprovechando la sinergia del grupo empresarial, formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor, debido a las estrategias obtenidas, se hace referencia que laempresa se encuentra en una etapa de crecimiento, que le permite obtener mejores estrategias, debido que es una de las empresas líderes de Chiclayo, gracias al constate trabajo administrativo que tiene, puede realizar todas las estrategias que se ha planteado, caso contrario, la empresa de esta investigación, la cual está estancada, por la falta de conocimientos de gestión
, lo que ha permitido no seguir creciendo en el mercado, que esta tan competitivo.

De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa se encontraron muchas deficiencias, las cuales se justifica el porqué, la empresa no ha desarrollado los lineamientos necesarios para poder estar al nivel de las empresas líderes, por lo tanto, la investigación hecha con los objetivos trazados determina que en la actualidad la administración empírica ya no es la mejor opción para gestionar una empresa, de tal modo que es importante los cambios organizacionales para decretar una visión estratégica que permita a la organización conocer hasta donde quiere llegar, pero conociendo sus limitaciones.

VI. Propuesta

La presente investigación tiene como fin contribuir el conocimiento del Plan estratégico propuesto para la pollería la Granja Chicken.

La información se presenta en procesos lógicos con el objetivo de orientar a la organización hacia el futuro, partiendo del presente y considerando sus características de pequeña empresa. La propuesta incluye, las expectativas futuras estudiadas en los ambientes actuales y futuros, el concepto del rumbo estratégico, que habrá de ejecutarse utilizando los recursos disponibles, procurando el triunfo de sus objetivos y al mismo tiempo establece los mecanismos de control para la medición de dichos triunfos.

El Balance Scor Card permitirá el control de estrategias a implementar, para lograr el futuro deseado, a través de su cuadro de mano integral, semaforización y mapa estratégico.

6.1. Propuesta de los lineamientos de la organización

6.1.1.1.1.1. Misión

Somos una empresa del rubro pollos a la brasa, que, garantizando el cuidado de la materia prima e insumos, velamos por la salud de nuestros comensales., además ofreciendo una atención personalizada que garantiza el bienestar de nuestros consumidores.

6.1.1.1.1.2. Visión

Ser la empresa líder de la ciudad de chilayo, y ser reconocido como la primera opción de los consumidores, generando orgullo, identidad y compromiso, para a futuro abrir aplicar una estrategia de expansión, con el mismo nivel de atención.

6.1.2.1.1.1. Políticas de la empresa

- Todos los colaboradores de la empresa la granja Chicken deben mantener una actitud ética.
- Atender los reclamos que tengan los clientes y darle una solución de manera empática.
- Se contará con todas las medidas de seguridad y herramientas de trabajo para los colaboradores, pensando en su bienestar durante las horas laborales.
- Los colaboradores deben de respetar los días de capacitación establecidas por el administrador, asistiendo de manera puntual y con ganas de realizar un mejor trabajo.

6.1.3. Objetivos organizacionales:

- Seguir operando en el tiempo, realizando las actividades de manera rentable.
- Crecer un 0.2% en las ventas anuales en el 2020 para abarcar mercado en la ciudad de Chiclayo.
- Generar marca local para formar parte de la historia en la ciudad de Chiclayo.

6.1.4. Organigrama de la empresa

De acuerdo al análisis que se realizó, se propone un organigrama más completo, con el objetivo de contar con todas las áreas necesarias para la organización, facilitando el cambio que la empresa necesita.

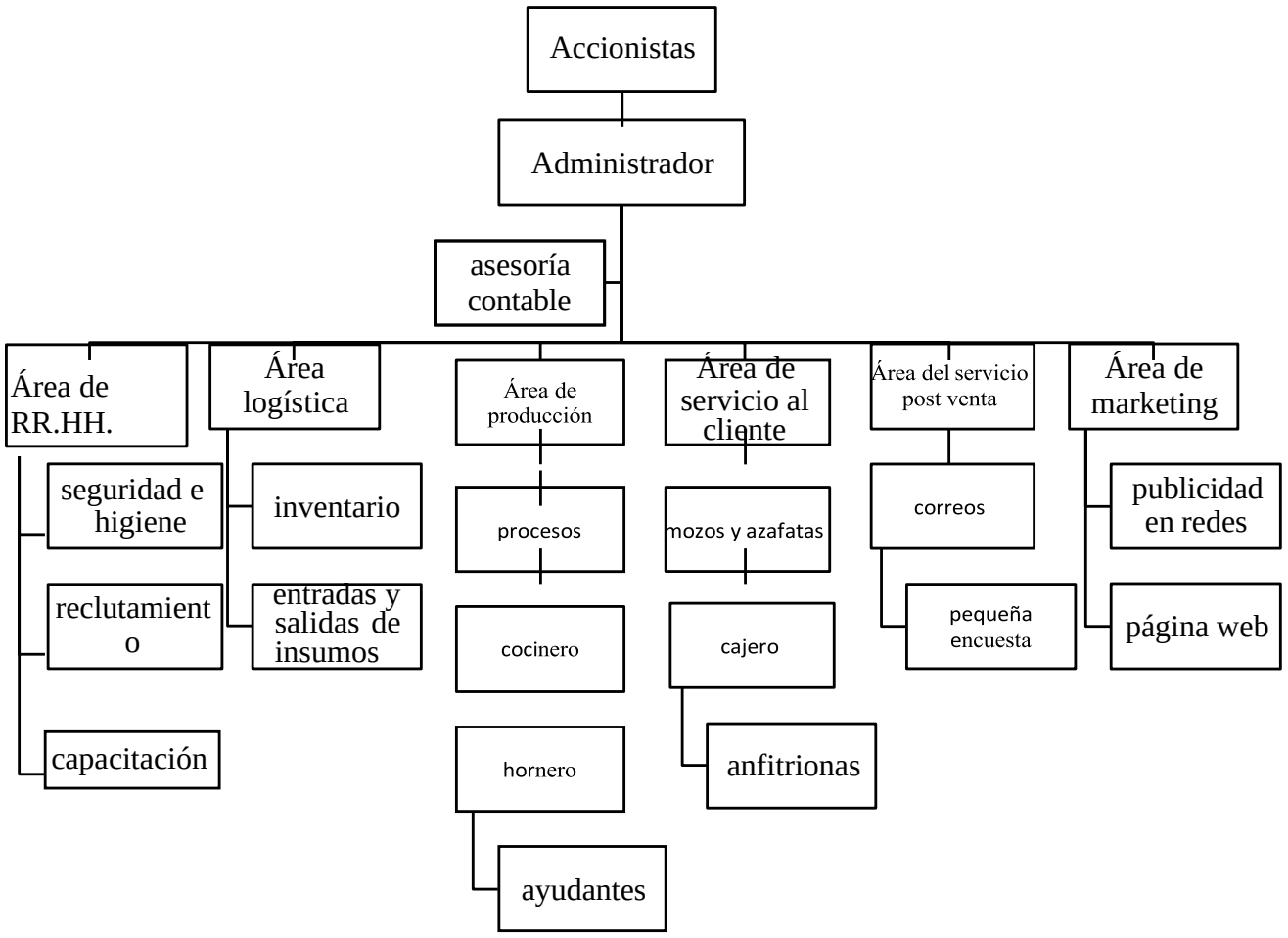


Figura 23. Organigrama de la empresa

6.1.5. Manual de organización y funciones (mof)

CARGO:	Administrador		
CODIGO:	ADE-01	REPORTE A:	DUEÑOS
● Orientar a la organización hacia su visión estratégica. ● Capacitar a los colaboradores. ● Trabajar bajo presión ● Trabajar en equipo ● Observar las necedades de sus colaboradores. ● Manejar de manera constante la publicidad de la empresa.			
PERFIL DEL CARGO			
-Grado académico de licenciado en administración de empresas. -Experiencia laboral mínimo 2 años en el rubro. -Proactivo al cambio			

CARGO:	Contador		
CODIGO:	C-01	REPORTE A:	DUEÑOS
● Verificar las compras y ventas de la empresa. ● Revisa el cálculo de las planillas de retenciones de impuestos sobre la renta de tus colaboradores y realiza los ajustes necesarios. ● Mantiene los libros generales de compras y ventas mediante el registro de facturas emitidas y recibidas para realizar la declaración a la SUNAT. ● Detalla cada uno de los movimientos y registros contables, elaborar comprobantes diarios y registrar oportunamente la información necesaria para obtener los estados financieros actualizados de la empresa.			
PERFIL DEL CARGO			
-Grado académico de licenciado en contabilidad. -Experiencia laboral mínimo 2 años en el rubro. -Proactivo al cambio			

CARGO:	HORNERO		
CODIGO:	H-01	REPORTE A:	ADMINISTRADOR
● Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo. ● Lavar, aderezar y hornar el pollo. ● Trabajar con el uniforme impecable. ● Trabajar con buena actitud. ● Despachar los pedidos que le soliciten. ● Ser rápido en sus labores. ● Dejar sus cosas limpias para el siguiente día.			
PERFIL DEL CARGO			
-Tener experiencia en sus labores -Ideas innovadoras			

CARGO:	COCINERO		
CODIGO:	CO-01	REPORTE A:	ADMINISTRADOR
● Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo. ● Trabajar con el uniforme impecable. ● Ser puntual con el horario de entrada y salida ● Preparar los platos de la carta ● Trabajar con buena actitud. ● Despachar los pedidos que le soliciten. ● Ser rápido en sus labores. ● Dejar sus cosas limpias para el siguiente día.			
PERFIL DEL CARGO			
-Tener experiencia en sus labores o estudiar la carrera de gastronomía -Ideas innovadoras			

-CARGO:	AYUDANTE DE COCINA		
CODIGO:	ADC-01	REPORTE A:	COCINERO
● Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo. ● Trabajar con el uniforme impecable. ● Ser puntual con el horario de entrada y salida. ● Cortar todas las verduras solicitadas por el cocinero. ● Lavar ollas y servicios. ● Ser rápido en momentos de mayor afluencia de personas.			
PERFIL DEL CARGO			
-Tener experiencia en sus labores -Trabajar con buena actitud			

CARGO:	AYUDANTE DE HORNO		
CODIGO:	ADH-01	REPORTE A:	HORNERO
● Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo. ● Trabajar con el uniforme impecable. ● Ser puntual con el horario de entrada y salida. ● Picar y preparar la ensalada para los clientes. ● Ayudar al hornero en tener ordenado sus platos para servir. ● Ayudar en la limpieza del horno. ● Ser rápido en momentos de mayor afluencia de personas.			
PERFIL DEL CARGO			
-Tener experiencia en sus labores -Trabajar con buena actitud			

CARGO:	CAJERO(A)		
CODIGO:	C-01	REPORTE A:	ADMINISTRADOR
● Registrar en el sistema todas las ventas del día. ● Verificar si todos los pedidos están en orden. ● Mantener limpio su lugar de trabajo. ● Informar si hay fallas del sistema antes de empezar el día. ● Verificar si todavía tiene papel para la impresora de boletas y facturas, sino solicitar al administrador. ● Al momento que se retira el cliente, dar su comprobante de pago, sobre todo el agradecimiento por la visitar a la empresa.			
PERFIL DEL CARGO			
-Tener experiencia en sus labores -Conocimiento de Word y Excel básico. -Trabajar con amabilidad.			

CARGO:	VEDEDOR DE HAMBURGUESAS		
CODIGO:	VDH-01	REPORTE A:	ADMINISTRADOR
● Encargado de preparar la carne ● Limpiar el carro de hamburguesa. ● Llenar las cremas en sus pomos. ● Despachar las hamburguesas a los clientes. ● Ser rápido con los clientes.			
PERFIL DEL CARGO			
-Tener experiencia en sus labores -Trabajar con amabilidad.			

6.2. Reglamento de organización y funciones (rof)

Artículo 1º.- El presente Reglamento de Organización y Funciones constituye el instrumento normativo de gestión institucional, que contiene la naturaleza, finalidad, objetivos, funciones generales, estructura orgánica básica, de La Granja Chicken.

Artículo 2º.- Las normas establecidas en el presente Reglamento, son de aplicación porparte de todos los colaboradores de la empresa La Granja Chicken. **Artículo 3º.-** La empresa La Granja Chicken comprende el ámbito territorial delDepartamento de Lambayeque, integrado por todas sus provincias, teniendo como sedeadministrativa la ciudad de Chiclayo

CAPÍ TULO I

DE LA NATURALEZA, FINALIDAD, OBJETIVOS, MISIÓN Y VISIÓN

Artículo 4º.- La Granja Chicken, es un organismo de naturaleza privado.

Artículo 5º. – La Granja Chicken. tiene por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la innovación tanto para sus clientes, y generarempleo, garantizando el ejercicio pleno de los trabajos que realiza.

Artículo 6º.- La Granja Chicken, tiene como objetivo abarcar mayor mercado en el menor tiempo posible.

Artículo 7°. - Es Misión de La Granja Chicken. velar por la salud de nuestros comensales., además ofreciendo una atención personalizada que garantiza el bienestar de nuestros consumidores.

Artículo 8º.- Es visión de La Granja Chicken, Ser la empresa líder de la ciudad de chilayo, y ser reconocido como la primera opción de los consumidores, generando orgullo, identidad y compromiso, para a futuro abrir aplicar una estrategia de expansión,con el mismo nivel de atención.

CAPÍTULO II

BASELEGAL

Artículo 9º.- Ley de la Empresa individual de Responsabilidad Limitada DECRETO LEYN°21621.

Artículo 10º.- norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes (RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 363-2005/MINSA)

Artículo 11º.- Decreto Supremo N° 007-98-SA DIGESA que aprueba el Reglamento

sobre Vigencia y Control Sanitario de alimentos y bebidas

Artículo 12º.- Reglamento de restaurantes Decretos Supremo N° 025-2004-MINCETUR, establece los requisitos y procedimientos para autorizar la prestación de servicio de restaurante.

Artículo 13º.- Ley General de la Salud N° 26842

Artículo 14º.- Disposiciones sobre Establecimientos que expenden Comidas y Bebidas (R.M. N° 081-94-ITINCI del 12-08-94

CAPÍTULO III
OBJETIVOS

Artículo 12º.- Los objetivos de La Granja Chicken son:

- Seguir operando en el tiempo, realizando las actividades de manera rentable.
- Crecer un 0.2% en las ventas anuales en el 2020 para abarcar mercado en la ciudad de Chiclayo.
- Generar marca local para formar parte de la historia en la ciudad de Chiclayo.

CAPÍTULO II

Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación

Artículo 13º.- El titular posee autoridad sobre la gerencia general.

Artículo 14º.- La Gerencia General posee autoridad sobre las secciones **de contabilidad y seguridad.**

Artículo 15º.- La Gerencia General posee autoridad sobre las secciones de línea:

abastecimiento, cocina, bebidas, atención al cliente y caja.

CAPÍTULO V

Funciones Generales

Artículo 16º.- Las funciones generales de La Granja Chicken son:

- **Titular**
- **Gerente general**
- **Sección de contabilidad**
- **Área de abastecimiento**
- **Área de cocina**
- **Área de bebidas**
- **Área de atención al cliente**
- **Área de caja**

CAPÍTULO VI

Reglamentos Especificas a Nivel de Cargo

Artículo 17º.- Gerente General

- Llegar tempano y ser ejemplo para los colaboradores.
- No llegar al trabajo en estado de ebriedad, y no fumar dentro de ella.
- Capacitar y motivar a los colaboradores

Artículo 18º.- Cocinero

- Uniforme impecable para trabajar.
- Uñas limpias y bien cortadas
- No llegar al trabajo en estado de ebriedad, y no fumar dentro de ella.
- Contar con carnet de salud.
- No utilizar el dispositivo móvil dentro del horario de trabajo.

Artículo 19º.- Azafata

- Uniforme impecable para trabajar.
- No llegar al trabajo en estado de ebriedad, y no fumar dentro de ella.
- Contar con carnet de salud.
- No utilizar el dispositivo móvil dentro del horario de trabajo
- Uñas limpias, sin esmalta, ni pulseras.
- Estar bien presentable y con peinado tomate.

Artículo 21º.- Ayudante de cocina

- Uniforme impecable para trabajar.
- Uñas limpias y bien cortadas
- No llegar al trabajo en estado de ebriedad, y no fumar dentro de ella.
- Contar con carnet de salud.
- No utilizar el dispositivo móvil dentro del horario de trabajo.

Artículo 22º.- Cajero

- Cuadrar la caja al final del día.
- Agradecer siempre al cliente por la compra.
- Uniforme impecable para trabajar.
- Uñas limpias y bien cortadas
- No llegar al trabajo en estado de ebriedad, y no fumar dentro de ella.
- Contar con carnet de salud.
- No utilizar el dispositivo móvil dentro del horario de trabajo.

6.3. Cadena devalor

Actualmente la empresa no cuenta con una cadena de valor formalizada, que permitía la creación de la misma, basándose en las actividades que generan más valor para la empresa.

Figura 32. Cadena de valor

Actividades principales:

- **Logística interna:**

La empresa no cuenta con inventario formal, con el trascurrir del tiempo ha trabajadolas compras de manera rutinaria, pero si cuenta con proveedores que traen la materia prima hasta el establecimiento, y los colaboradores se encargan de recepcionar y conservar para su debido proceso, ya sean productos de consumo o de limpieza.

- **Operaciones:**

Esta área está encargada por colaboradores que tienen años de experiencia en su labor, ya que el proceso de la materia prima, toma un tiempo de 2 horas aproximadamente porque pasa por el lavado del pollo, aliñado, envarillado, finalmente colocarlo al horno para convertirse en el producto final, además tiene la ayuda de personas encargadas en atención al cliente para ser más completo el servicio.

- **Logística externa:**

Se realiza la actividad de entrega de pedido al cliente, en caso haya una disconformidad del cliente por el pedido, se tomará la debida atención para que el cliente quede conforme con el reclamo que se haya originado, además la empresa no cuenta con servicio Delivery.

- **Mercadotecnia y ventas:**

La empresa cuenta con más de una forma de pago, para evitar inconvenientes que genera el pagar en efectivo, logrado que el proceso sea más rápido y conveniente para ambas partes, además hace poco se creó una cuenta de Facebook donde se puede apreciar el local y las distintas ofertas que ofrecen a sus comensales.

- **Servicio:**

En fechas especiales la empresa pone en marcha los servicios de decoración para generar un ambiente más agradable, ya sea para sus clientes y colaboradores, generando una mejor percepción del cliente hacia la empresa.

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa:

El local es propio, cuenta con dos pisos, cada uno de ellos cuenta con 18 mesas, para la atención al cliente, ofreciendo un lugar cómodo y visible ante cualquier situación.

- Administración de recursos humanos:

La gestión empírica género que los colaboradores no cuenten con ninguna capacitación, por tanto, no existe un MOF, que le permite conocer al colaborador sus funciones específicas, por otro lado, cuentan con una remuneración de acuerdo a ley, lo que ocasiona que trabaje con más motivación.

- Desarrollo tecnológico

En el último año, la empresa adquirido más tecnología para gestionar de una manera eficiente, contado con cámaras de seguridad, ingreso de P O S, para contar con otra forma de pago, y por último se adquiero el sistema de boletas y facturas electrónicas, dejando de lado las manuelas, ayudando de alguna manera a reducir la contaminación ambiental.

- Abastecimiento

6.4. Clasificación de estrategias

Estrategias	Categoría
Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia	*Estrategia de cooperación y mejora de actividades* Se realiza cuando hay bastante afluencia de personas, debido a las fiestas que se celebran, por eso, se coordina las actividades del día para ofrecer igual o mejor servicio.
Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto	**Estrategia competitiva de diferenciación** la empresa debe brindar un mejor servicio y producto a sus clientes, por eso importante mejorar el tiempo de preparación del producto, con mejores maquias, y menor tiempo de espera**.**
Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración	**Estrategia de innovación** Importante estrategia que permitirá reflejar un mejor ambiente y clima en la empresa, ya sea el día de celebración que se presente.
Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios	**Estrategia de diferenciación** Para ser diferente se tiene que crear nuevos platos o mixturas, que al cliente le agrade y consuma.

6.5. Estrategias, procesos y responsable

La presente tabla contiene las estrategias obtenidas de la matriz de planeamiento estratégico, que permite verificar los procesos de elaboración antes de llevarse a cabo y también conocer a la persona encargada o responsable.

Tabla 15:Estrategias, procesos y responsable

Estrategias	Proyectos específicos	Procesos	Responsable
● Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia	Atención rápida y personalizada	Capacitación Seguimiento a los colaboradores Retroalimentación Motivación intrínseca y extrínseca Metas semanales	Administrador
● Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto	Inversión en nuevas maquinarias	Reconocimiento de cambio de máquinas defectuosas Seleccionar las maquina Cotización de proveedores Compra de maquinaria Capacitación y actualización del personal	Dueños y administrador
● Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración	Decoración del local en fechas especiales	Definir las fechas de celebración Hacer un listado de objetos a utilizar Verificar el presupuesto Comprar en distintos establecimientos Realizar la decoración	Administrador y colaboradores
● Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios	Nueva creación de platos	Co nocimiento de nuevas necesidades Combinación de platos No aumentar mucho el precio Degustación del plato Dar conocimiento al cliente del nuevo producto	Cocinero

6.6. Cuadro de mando integral

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Tabla 16: Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BASAL	META			INICIATIVAS ESTRATEGICAS
				2020	2021	2022	
Financiera	Aumentar las ventas anuales en un 3%.	variación n de ve n tas	-11%	0%	1%	2%	Fidelización de clientes Hacer alianzas estratégicas Creación de
	Incrementar la rentabilidad anual en un 5%.	Margen de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas)	-5%	0%	3%	5%	Evitar el sobre endeudamiento Aumentar ventas Reducir costos
	Reducir costos en un 10% al año.	Utilidad neta (Ventas-costo de ventas-gastos)	1%	4%	7%	10%	Evitar compras innecesarias Analizar el número de compras de materia prima y contrato de personal
	Pagar las deudas a largo plazo en un periodo de 3 años	Monto/ n°de cuotas	60%	80%	90%	100%	Cronograma de pagos Análisis de deudas
Clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 5%.	(N° de clientes nuevos / N° de clientes actuales) *100	0%	5%	5%	5%	Brindar un servicio y producto acorde a las necesidades del cliente
	Satisfacción y experiencias del cliente.	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) * 100	0%	5%	8%	10%	Contar con una buena atención al cliente
	Fidelizar clientes actuales	(Nº de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	0%	5%	8%	10%	contar con personal altamente calificado y procesos eficientes

Procesos Internos	Realizar servicio de postventa	N° de verificaciones del servicio	0	4	4	4	Aplicar una pequeña encuesta los clientes para determinar el nivel del servicio ofrecido
	Optimización y mejorar de procesos	% de reducción de tiempo * proceso	5%	5%	8%	10%	Adecuado manejo de nuevas maquinarias Capacitación a los colaboradores para el manejo de estas maquinas
	Conseguir nueva maquinaria dentro de 3 años	N° de maquinarias conseguidas	1	1	2	3	Analizar precios de varios proveedores Obtener financiamiento
	Hacer 9 capacitaciones a todo el personal de la empresa en los próximos 3 años	N° de capacitaciones	0	2	3	4	Cronograma de capacitaciones
	Realizar servicio de Delívery	Diseño y construcción de las zonas y canales de Delívery	0	4	5	6	Analizar la demanda del servicio Evaluar alianzas estrategias con empresas dedicas al servicio de Delívery
Aprendizaje y Desarrollo	Promocionar una cultura de trabajo en equipo	% de logros	0%	20%	25%	30%	Aplicación del manual de organización y funciones Asignación de metas
	Mejorar el clima laboral para incrementar la productividad.	N° de empleados satisfechos	0%	20%	25%	30%	Buenas condiciones de trabajo Evitar sobrecarga de tareas Trato amable y con valores
	Generar mejor presencia en el mercado y la marca.	%Participación de mercado	0%	10%	15%	20%	Captar mayor número de clientes Publicidad

6.7. Semaforización

La semaforización permitirá conocer cómo se está llevando a cabo el indicador, conforme pase el tiempo y verificar su cumple con la meta proporcionada.

Tabla 17:Semaforización

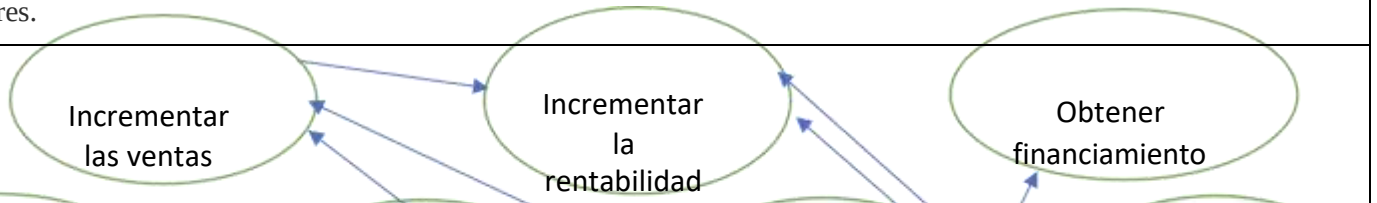
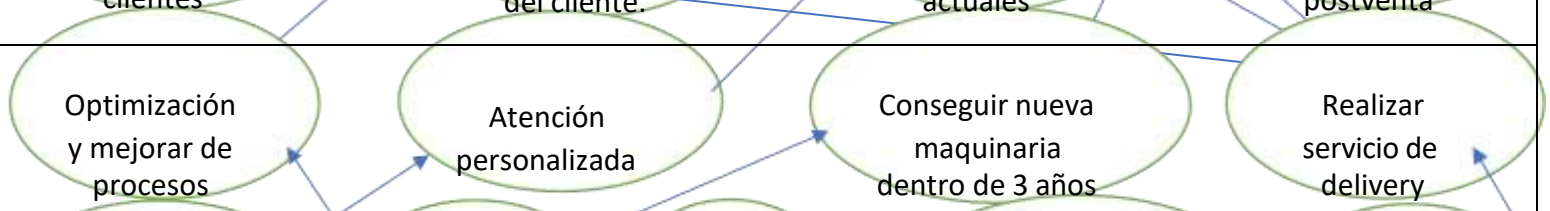
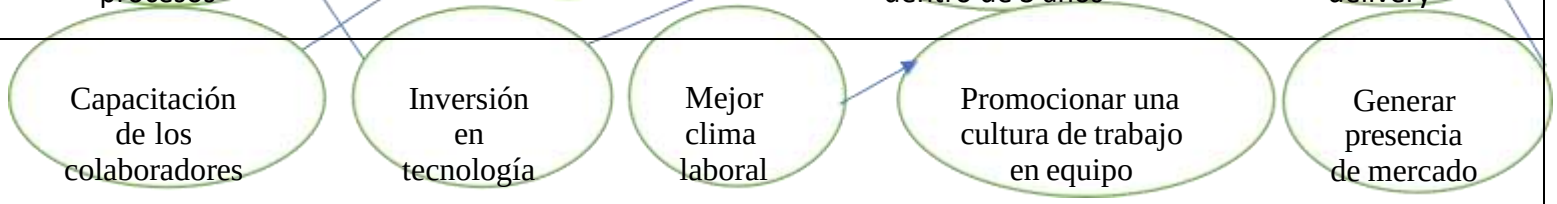
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BASAL	META 2022	Semaforización		
Financiera	Aumentar las ventas anuales en un 3%.	variación n de ven tas	-11%	2%	-5%	-3% - 0%	1% - 2%
	Incrementar la rentabilidad anual en un 5%.	Margen de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas)	-5%	5%	-3%	-1% - 2%	3% - 5%
	Reducir costos en un 10% al año.	Utilidad neta (Ventas-costo de ventas-gastos)	1%	10%	2%	3% - 6%	7% - 10%
	Pagar las deudas a largo plazo en un periodo de 3 años	Monto/ n°de cuotas	60%	100%	65%	75% - 85%	85% - 100%
Clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 5%.	(N° de clientes nuevos / N° de clientes actuales) *100	0%	5%	1%	2% - 3%	4% - 5%
	Satisfacción y experiencias del cliente.	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) * 100	0%	10%	3%	4% - 7%	7% - 10%
	Fidelizar clientes actuales	(Nº de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	0%	10%	3%	4% - 7%	7% - 10%

Procesos Internos	Realizar servicio de postventa	N° de verificaciones del servicio	0	4	1	2-3	3-4
	Optimización y mejorar de procesos	% de reducción de tiempo * proceso	5%	10%	5%	6% - 7%	8% - 10%
	Conseguir nueva maquinaria dentro de 3 años	N° de maquinarias conseguidas	1	3	1	1 - 2	2 – 3
	Hacer 9 capacitaciones a todo el personal de la empresa en los próximos 3 años	N° de capacitaciones	0	4	1	2 - 4	4 – 5
	Realizar servicio de Delívery	Diseño y construcción de las zonas y canales de Delívery	0	6	2	3 - 4	5 – 6
Aprendizaje y Desarrollo	Promocionar una cultura de trabajo en equipo	% de logros	0%	30%	10%	13% - 20%	21% - 30%
	Mejorar el clima laboral para incrementar la productividad.	N° de empleados satisfechos	0%	30%	10%	13% - 20%	21% - 30%
	Generar mejor presencia en el mercado y la marca.	%Participación de mercado	0%	20%	10%	13% - 20%	21% - 30%

6.8. Mapa estratégico

Tabla 18: BALANCE SCORE CARD

Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de origen de valor a través deuna serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC

MAPA ESTRATEGICO	
MISION	Somos una empresa del rubro pollos a la brasa, que, garantizando el cuidado de la materia prima e insumos, velamos por la salud de nuestros comensales., además ofreciendo una atención personalizada que garantiza el bienestar de nuestros consumidores.
FINANCIERA	
CLIENTES	
PROCESOS INTERNOS	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	

6.9. Control deobjetivos

El control de objetivos mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento. Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y ejercer oportunamente cambios fundamentales en las mismas.

Tabla 19. Control de objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	PROPUESTA	
				TIEMPO	TIPO DE CONTROL
Financiera	Incrementar las ventas anuales en un 3%.	variación n de ventas	2%	Semestral	Preventivo
	Incrementar la rentabilidad anual en un 5%.	Margen de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas)	5%	Semestral	Concurrente
	Reducir costos en un 10% al año.	Utilidad neta (Ventas-costo de ventas-gastos)	10%	Bimestral	Concurrente
	Pagar las deudas a largo plazo en un periodo de 3 años	Monto/ n°de cuotas	100%	Mensual	Concurrente
Clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 5%.	(N° de clientes nuevos / N° de clientes actuales) *100	5%	Trimestral	Preventivo
	Satisfacción y experiencias del cliente.	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) * 100	10%	Trimestral	Preventivo
	Fidelizar clientes actuales	(N.º de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	10%	Mensual	Retroalimentación
	Realizar servicio de postventa	N° de verificaciones del servicio	4	Trimestral	Retroalimentación
Procesos Internos	Optimización y mejorar de Procesos	% de reducción de tiempo * proceso	10%	Bimestral	Concurrente
	Conseguir nueva maquinaria	N° de maquinarias	3	Anual	Concurrente

	dentro de 3 años	Conseguidas			
	Hacer 9 capacitaciones a todo el personal de la empresa en los próximos 3 años	N° de capacitaciones	4	Anual	Concurrente
	Realizar servicio de Delívery	Diseño y construcción de las zonas y canales de Delívery	6	Mensual	Concurrente
Aprendizaje y Desarrollo	Promocionar una cultura de trabajo en equipo	% de logros	30%	Bimestral	Retroalimentación
	Mejorar el clima laboral para incrementar la productividad.	N° de empleados satisfechos	30%	Bimestral	Concurrente
	Generar mejor presencia en el mercado y la marca.	%Participación de mercado	20%	Trimestral	Concurrente

VII. Conclusiones

- ✓ Las estrategias del plan estratégico son “Desarrollar un plan de atención rápida para fechas importantes, apoyado de todos los miembros de la familia”,“Invertir en tecnología que desarrolle eficiencia en los procesos del producto”,“Renovar de manera continua la infraestructura del local, ante fechas importantes de celebración”, “Creación de nuevos productos innovadores, aprovechando la igualdad de precios”, que al desarrollarlos, serian fundamentales para el crecimiento de la organización en un futuro.

- ✓ Actualmente en la empresa La Granja Chicken, no contaba con los lineamientos organizacionales básicos, que le permita realizar un mejor servicio a sus clientes y trabajadores, debido a que la administración estaba a cargo de los dueños de la misma, las cuales solo contaban con un estilo de gerencia experimental que ha ido obteniendo a través del tiempo.

- ✓ El análisis financiero permitió conocer la salud del negocio, a través de las ratios financieras que son importantes para toda empresa, reflejando que la empresa no marcha de la mejor manera, debido a que cada año que pasa las ventas disminuyen debido a distintas deficiencias que la empresa cuenta.

- ✓ Además, se realizó un pequeño diagnóstico de mercado para enriquecer la investigación que permitió conocer las distintas decisiones previas que toman los consumidores para adquirir el producto, la cual sirve de mucho para la organización, debido que podrá realizar más estrategias, ya conociendo las necesidades de los consumidores y esto permitirá generar valor para la empresa.

- ✓ La evaluación y control en la organización se desarrollaba de manera práctica, debido a la falta de conocimiento del tema por parte de las personas encargadas de la misma, por lo tanto, generó ciertas deficiencias en la parte administrativa, que llevaron a la empresa a no seguir creciendo en el rubro, y estar estancados en la misma posición por años.

- ✓ Finalizando la investigación del sector pollo a la brasa y tomando solo una empresa familiar, se concluye en relación a la metodología utilizada, que el modeloes el más adecuado para este tipo de empresas, debido que se estudia los puntos másafectados que estos tienen, y por ende necesitan desarrollarlo con conceptos teóricosy plasmarlos a la práctica, para una mejor gestión de los procesos con la finalidad de crecer a futuro y ser más competitivos con las empresas lideres en este rubro.

VIII. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que La Granja Chicken implemente el presente plan estratégico para cumplir con los objetivos y metas establecidas y proyectadas.

- ✓ La empresa debe tener establecida la misión y visión, con el propósito de crecimiento a futuro y con la finalidad que sus colaboradores la apliquen en todos sus procesos, para una mejor gestión y tener claro que objetivos alcanzar.

- ✓ Poseer un organigrama bien establecido jerárquicamente, facilitará los diferentes cargos de todos los colaboradores, incluso contando con un Manual de Organización y funciones de cada colaborador beneficiará a que no haya sobrecargode funciones, por ende, se evitará confusiones en distintas labores.

- ✓ Capacitar al personal, motivarlo y considerarlo parte fundamental de la empresa de manera constante, permitirá un mejor desempeño en sus labores, la cual se verá reflejado en una buena atención al cliente, lo que permitirá una mejor recomendación hacia la empresa, por ende, tendrá un mayor número de ventas.

- ✓ En cuanto a la estrategia de invertir en tecnología que desarrolle la eficiencia de los procesos, se recomienda renovar máquinas, herramientas e inmuebles, para facilitar las labores de los colaboradores, la cual origina la calidad y el tiempo de preparación del producto final; es importante realizar mejoras en un mundo muy cambiante y competitivo, además ayudará a generar cierta diferencia con el resto de empresas.

- ✓ Innovar de manera constante el menaje de las pollerías, es fundamental, porque genera nuevas expectativas, mejor visión del producto, en varios casos genera estatus en las personas y es fundamental para ganar mayor número de clientes satisfechos.

- ✓ Las empresas familiares son muy dependientes de si mismos, lo cual en la parte financiera hay un cierto riesgo de mal manejo de las utilidades, lo que se ve reflejado en los 3 últimos años, donde hubo una pequeña reducción de ganancia porparte de la empresa, y esto se debe al mal uso de las utilidades, ya sea el pago de colegio de los hijos, útiles, etc; lo que se recomienda es controlar el flujo de caja, la entrada y salida de dinero; para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

IX. Referencias

- ✓ Adalberto, C. (2008). Principios de Administracion. Colombia: Mc GRAW- HILL INTERAMERICANA, S.A.
- ✓ Aguilera, A. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. Colombia. Arriola. (2017). Plan estratégico empresarial del restaurant Hebrón S.A.C. de la cuidad de Chiclayo.
- ✓ Barbosa. (2015). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. Carlow. (2003). Modelo de Planificación para empresas Familiares . Chiavenato, I. (2001). Administracion. Bogota: Mc Graw Hill.
- ✓ Cuevas. (2017). " programa táctico de administración utilizando habilidad del levantamiento del caso de aprendizaje: entidad comercial DIARCO GROUP SAS.
- ✓ D., C. V. (1983). Juguemos. Actividades sociales para niños, jóvenes y adultos . USA: Casa Bautista Publicaciones.
- ✓ D´alessio. (2008). Planeación estratégica. Lima. D'alessio, F. (2017). Planeamiento estratégico del Perú.
- ✓ E, E. (s.f.). Evaluación y tratamiento de la fobia social. Martínez Roca. Fidel, D. (1988). El juego consciente . Barcelona, España.
- ✓ Hernández. (2016). "Planeamiento estratégico de San Fernando S.A". José Maria, A. (2009). Proceso Adminitrativo. Madrid: DYKINSON S.L. Koontz, H. (2000). Administración una perspectiva global. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- ✓ Mejía. (2016). planificación de los contextos: encontramos un caso de estudio en una entidad comercial sobre asesoría estratégica en Colombia.
- ✓ Mejía, A. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. Colombia.

- ✓ Mora, E. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mypes del sector comercio en Bogotá.
- ✓ Mora, E. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Bogotá.
- ✓ Noruega, A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio.
- ✓ Sallenave. (2002). Plan estratégico.
- ✓ Sucre, J. (2009). Modelo integral de dirección estratégica.
- ✓ ward. (2003). planeación estratégica para empresas familiares.
- ✓ Barcelona. Ward. (2006). Plan estratégico.
- ✓ Zegarra. (2017). “Planeamiento estratégico para la industria Peruana de lácteos”.

X. Anexos

GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días señores de la alta dirección de la empresa, con la finalidad de recolectar información valiosa para tener los datos exactos se plantea las siguientes preguntas:

1. ¿tiene conocimiento de la elaboración de planeación estratégica?
2. ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo de la empresa?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización?
4. ¿cuáles son las oportunidades que tiene para el siguiente año?
5. ¿Qué opina de la competencia que existe de pollerías?
6. ¿Quién es su principal competidor directo?
7. ¿existe conocimiento de los objetivos en toda la organización?
8. ¿existen barreras políticas o económicas para generar empresa de pollos a la brasa?
9. ¿Cuál es su valor agregado que brinda la empresa?
10. ¿considera que la misión y visión es de vital importancia para la organización?
11. ¿Cuáles son los problemas diarios que se enfrenta la organización?
12. ¿Cómo solucionas los mencionados problemas?

Muchas gracias por la dedicación de tiempo para brindarnos esta entrevista, la cual ayudara para el levantamiento de información, me retiro

ENCUESTA SOBRE EL ANÁLISIS DE MERCADO ORIENTADO AL COMERCIO POLLERIAS-- CHICLAYO 2018

Mi nombre es Gustavo Adolfo Santamaria Tullume, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. El objetivo de esta encuesta es analizar el mercado orientado al comercio pollerías – Chiclayo 2018.

Edad ( ) **Estado Civil ( )**
Sexo ( ) **Grado de Instrucción ( )**

INSTRUCCIONES: Lea cuidosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas

1. ¿Con que frecuencia va a una pollería?

a)	Una vez a la semana
b)	Mas de una vez a la semana
c)	Una vez a las dos semanas
d)	Una vez al mes
e)	Dos o tres veces al mes

2. ¿En qué ocasión consume usted pollo a la brasa?

a)	Reuniones sociales
b)	Cumpleaños
c)	Trabajo
d)	Otros:

3. ¿Qué días a la semana va con mayor frecuencia a unapollería?

a)	Lunes
b)	Martes
c)	Miércoles
d)	Jueves
e)	Viernes
f)	Sábado
g)	Domingo
h)	Feriados

4. Frecuentemente, ¿Con quién asiste a una pollería?

a)	Con mi pareja
b)	Amigos del vecindario
c)	Amigos del trabajo
d)	Amigos del centro de estudio
e)	Familia
f)	Otros:

5. ¿Cuánto dinero promedio gasta cuando asiste a unapollería?

a)	De 5 a 10 soles
b)	De 11 a 20 soles
c)	De 21 a 30 soles
d)	De 31 a 40 soles
e)	De 41 a más

6. ¿Cómo afecta el precio su decisión de consumo?

a)	Reduce la probabilidad de compra
b)	Aumenta la probabilidad de compra
c)	No afecta a la decisión de compra
d)	Otros:

7. ¿Qué elementos influyen en la elección de una pollería?

a)	Buen servicio
b)	Precio
c)	Buen sabor
d)	Ubicación
e)	Ambiente agradable
f)	Otros:

8. ¿En qué horario usualmente va a comer pollo a la brasa?

a)	10:00 am a 2:00 pm
b)	2:01 pm a 4:00 pm
c)	4:01 pm a 6:00 pm
d)	6:01 pm a 8:00 pm
e)	8:01 pm a 10:00 pm
f)	10:01 pm a más

9. ¿A qué pollerías va con frecuencia?

a)	Brasa Roja
b)	Pardos
c)	Campos
d)	Rockys
e)	Otros:

10. ¿Cuál es la cualidad que más valora del producto?

a)	Sabor
b)	Textura
c)	Olor
d)	Temperatura
e)	Otros (Especifica):

11. ¿Cuál es la cualidad que más valora del servicio?

a)	Tiempo de entrega
b)	Buena Atención
c)	Limpieza de local
d)	Variedad de carta
e)	Otros(Especificar):

12. ¿Le gustaría disponibilidad de estacionamiento vehicular en una pollería?

a)	SI
b)	NO

13. ¿Qué medio de preferencia utilizas para visitar una pollería?

a)	Referencias
b)	Pagina
c)	Medio de comunicación

¡Muchas gracias por su colaboración!

USAT
Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Martha Portaro Incháustegui,** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para poder observar que tan factible pueden ser las preguntas de cada modelo que me ofrece cada autor, titulado "**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS FAMILIARES. CASO POLLERIA LA GRANJA CHICKEN-CHICLAYO 2018"**, elaborado por **SANTAMARIA TULLUME GUSTAVO ADOLFO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 29 de Abril de 2019.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Martha Portaro Incháustegui.

Cargo Actual: Directora Planificación y Desarrollo

2. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia y validez de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

ITEMS	Esencial	Útil	Innecesario
1. ¿Con que frecuencia va a una pollería?	✓		
2. ¿En qué ocasión consume usted pollo a la brasa?	✓		
3. ¿Qué días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería?	✓		
4. Frecuentemente, ¿Con quién asiste a una pollería?	✓		
5. ¿Cuánto dinero promedio gasta cuando asiste a una pollería?	✓		
6. ¿Cómo afecta el precio su decisión de consumo?	✓		
7. ¿Qué elementos influyen en la elección de una pollería?	✓		
8. En que horario usualmente va a comer pollo a la brasa	✓		
9. ¿A qué pollerías va con frecuencia?	✓		
10. ¿Cuáles son las cualidades que más valora del producto?	✓		
11. ¿Cuáles son las dos cualidades que más valora del servicio?	✓		
12. ¿Le gustaría disponibilidad de estacionamiento vehicular en una pollería?	✓		
13. ¿Qué medio de preferencia utilizas para visitar una pollería?	✓		

USAT
Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Alex Humberto Vásquez Santisteban,** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para poder observar que tan factible pueden ser las preguntas de cada modelo que me ofrece cada autor, titulado **"PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS FAMILIARES. CASO POLLERIA LA GRANJA CHICKEN-CHICLAYO 2018"**, elaborado por **SANTAMARIA TULLUME GUSTAVO ADOLFO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 29 de Abril de 2019.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre:

Cargo Actual: Docente

2. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia y validez de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

ITEMS	Esencial	Útil	Innecesario
1. ¿Con que frecuencia va a una pollería? (cuál es...)	✓		
2. ¿En qué ocasión consume usted pollo a la brasa?	✓		
3. ¿Qué días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería? ¿Cuáles son los días...	✓		
4. Frecuentemente, ¿Con quién asiste a una pollería?	✓		
5. ¿Cuánto dinero promedio gasta cuando asiste a una pollería?	✓		
6. ¿Cómo afecta el precio su decisión de consumo?	✓		
7. ¿Qué elementos influyen en la elección de una pollería?	✓		
8. En que horario usualmente va a comer pollo a la brasa	✓		
9. ¿A qué pollerías va con frecuencia?	✓		
10. ¿Cuáles son las cualidades que más valora del producto?	✓		
11. ¿Cuáles son las dos cualidades que más valora del servicio?	✓		
12. ¿Le gustaría disponibilidad de estacionamiento vehicular en una pollería?	✓		
13. ¿Qué medio de preferencia utilizas para visitar una pollería?		✓	

USAT
Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. J** **Valeria Llontop** :, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para poder observar que tan factible pueden ser las preguntas de cada modelo que me ofrece cada autor, titulado "**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS FAMILIARES. CASO POLLERIA LA GRANJA CHICKEN-CHICLAYO 2018**", elaborado por **SANTAMARIA TULLUME GUSTAVO ADOLFO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 29 de Abril de 2019.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Valeria Llontop Hernández.

Cargo Actual: Dirección de Escuela.

2. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia y validez de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

ITEMS	Esencial	Útil	Innecesario
1. ¿Con que frecuencia va a una pollería?	✓		
2. ¿En qué ocasión consume usted pollo a la brasa?		✓	
3. ¿Qué días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería?		✓	
4. Frecuentemente, ¿Con quién asiste a una pollería?		✓	
5. ¿Cuánto dinero promedio gasta cuando asiste a una pollería?	✓		
6. ¿Cómo afecta el precio su decisión de consumo?	✓		
7. ¿Qué elementos influyen en la elección de una pollería?	✓		
8. En que horario usualmente va a comer pollo a la brasa		✓	
9. ¿A qué pollerías va con frecuencia?	✓		
10. ¿Cuáles son las cualidades que más valora del producto?	✓		
11. ¿Cuáles son las dos cualidades que más valora del servicio?	✓		
12. ¿Le gustaría disponibilidad de estacionamiento vehicular en una pollería?	✓		
13. ¿Qué medio de preferencia utilizas para visitar una pollería?	✓		

Resultado de validación de expertos

					NUMERO DE PANELISTAS	4		CVI=	90,4%
	Consumidores	Esencial	Útil	Innecesario	CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA		
1	¿Con que frecuencia va a una pollería?	4	0	0	1	SI	TODO OK	CVI=	90,4%
2	¿En qué ocasión consume usted pollo a la brasa?	3	1	0	0,75	SI	TODO OK		
3	¿Qué días a la semana va con mayor frecuencia a una pollería?	3	1	0	0,75	SI	TODO OK		
4	Frecuentemente, ¿Con quién asiste a una pollería?	3	1	0	0,75	SI	TODO OK		
5	¿Cuánto dinero promedio gasta cuando asiste a una pollería?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
6	¿Cómo afecta el precio su decisión de consumo?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
7	¿Qué elementos influyen en la elección de una pollería?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
8	En que horario usualmente va a comer pollo a la brasa	3	1	0	0,75	SI	TODO OK		
9	¿A qué pollerías va con frecuencia?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
10	¿Cuál es la cualidad que más valora del producto?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
11	¿Cuál es la cualidad que más valora del servicio?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
12	¿Le gustaría disponibilidad de estacionamiento vehicular en una pollería?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
13	¿Qué medio de preferencia utilizas para visitar una pollería?	3	1	0	0,75	SI	TODO OK		

JUEZ1 | JUEZ2 | JUEZ3 | JUEZ4 | CONSOLIDADO

ANEXO: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA LA GRANJA CHICKEN

Ruc: 20479987948

Dirección: Av. Salta 918

Página de Facebook: La Granja Chicken

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Chiclayo, 03 DE OCTUBRE DEL 2019

Profesora:

MG. VALERIA TAMARA LLONTOP HERNÁNDEZ

Directora de la escuela de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que la Empresa La Granja Chicken con RUC 20479987948 da la **ACEPTACIÓN** al Joven estudiante **GUSTAVO ADOLFO SANTAMARIA TULLUME** con DNI N° 72390251 estudiante del X ciclo de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo realice las acciones para recabar información útil para su trabajo de investigación titulado " PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS FAMILIARES CASO POLLERÍA LA GRANJA CHICKEN EIRL-CHICLAYO", debiendo al finalizar dejar un ejemplar para la empresa.

Sin otro particular, Me despido de usted.

Atentamente

Onelia Tullume Aquino
Responsable de la empresa

Gustavo Santamaria Tullume
Universitario USAT